

IMPLEMENTASI GERAKAN NASIONAL NON-TUNAI (GNNT) DALAM PELAYANAN PEMBAYARAN PAJAK

(Studi Tentang Pelayanan Pajak Restoran di Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

RIZAL KURNIAWAN PAMBUDI

NIM. 145030101111052



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2018

MOTTO

“Kesuksesan itu tidak seperti makanan indomie
yang bisa dimasak dengan proses instan”

“Karena sejatinya kesuksesan anak dari kekuatan dan kesabaran”

(Rizal Kurniawan Pambudi)

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT)
dalam Pelayanan Pembayaran Pajak (Studi Tentang
Pelayanan Pajak Restoran di Kota Malang)

Disusun oleh : Rizal Kurniawan Pambudi

NIM : 145030101111052

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 8 Juni 2018

Komisi Pembimbing,



Dr. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717 198601 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 8 Juni 2018

Mahasiswa



Nama : Rizal Kurniawan Pambudi

NIM : 145030101111052

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa
Tanggal : 10 Juli 2018
Waktu : 08.00 – 09.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Rizal Kurniawan Pambudi
Judul : Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) Dalam Pelayanan Pembayaran Pajak (Studi Tentang Pelayanan Pajak Restoran di Kota Malang)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717 198601 1 002

Anggota



Drs. Abdul Wachid, M.AP
NIP. 19561209 198703 1 008

Anggota



I Gede Eko Putra Sri Sentanu, S.AP, M.AP, Ph.D
NIP. 2011078312041000

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, atas kehendak dan pertolongan Allah SWT yang selalu memberikan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya kepada penulis dalam setiap langkah pengerjaan skripsi ini. Saya mempersembahkan skripsi ini kepada Sang Inspirator dalam hidup saya, Bapak Kurdi. Kepada beliau yang selalu bekerja keras dalam menghidupi pendidikan anak-anaknya dan tidak pernah sekalipun mendengar keluhan kesahnya. Serta kepada sosok perempuan yang saya kagumi, Ibu Nuriyah. Seorang Ibu yang selalu mendoakan anak-anaknya demi kesuksesan di dunia dan di akhirat. Terimakasih teruntuk saudara-saudara saya, Agam Budi Prasetya dan Yollanda Nur Rahma, yang selalu menghibur saya ketika saya mengalami keputusasaan dalam proses penelitian ini, dan juga saya mengucapkan trimakasih kepada almamater FIA UB yang slalu kubanggakan.

repository.ub.ac.id

Rizal Kurniawan Pambudi, 2018. **Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak (Studi Tentang Pelayanan Pajak Restoran di Kota Malang)**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing : Drs. Siswidiyanto, MS. 173 halaman + xvii

RINGKASAN

Pelayanan pada sektor pajak menjadi penting untuk diperhatikan karena berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam membayarkan pajaknya. Implementasi kebijakan merupakan wujud nyata dari suatu kebijakan, karena pada tahap implementasi ini suatu kebijakan dapat benar-benar dilihat dan dirasakan, dalam hal ini adalah penerapan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam pelayanan pembayaran pajak di Kota Malang. Sistem pembayaran pajak di Kota Malang telah mengimplementasikan sistem non-tunai yang artinya sudah menggunakan *online* berupa *e-tax*.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Kota Malang, sedangkan situsnya berada di Badan Pelayanan Pajak Daerah. Sumber datanya primer diperoleh dari beberapa wawancara dari informan yang berkaitan, sedangkan data sekundernya diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri, dan beberapa alat penunjang seperti pedoman wawancara, dan alat bantu lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dilihat dari: (1) Tahap Perencanaan, yang terdiri dari: Penetapan Tujuan, Pengorganisasian, Sumber Daya Manusia, Sumber Dana, dan Sarana Prasarana; (2) Tahap Pelaksanaan, yang terdiri dari: Jadwal Pelaksanaan, Pelaksana Program, dan Biaya Pelaksanaan; (3) Tahap Evaluasi, yang terdiri dari Hal-Hal yang dievaluasi, Waktu Evaluasi, Hasil Evaluasi, dan Metode Evaluasi. Selain itu, dalam proses pelaksanaannya dilihat juga faktor pendukung dan faktor eksternal yang memberikan pengaruh pada program *e-tax*.

repository.ub.ac.id

Rizal Kurniawan Pambudi, 2018. **Implementation of the Non-Cash National Movement (GNNT) in Tax Payment Service (Study on Restaurant Tax Service in Malang).** Undergraduate Thesis. Science Department of Public Administration, Faculty of Administration Science, Brawijaya University. Advisor Lecturer : Drs. Siswidiyanto, MS. 173 pages + xvii

SUMMARY

Services in the tax sector become important to note as it relates to the fulfillment of community needs in paying taxes. Implementation of policy is a concrete manifestation of a policy, because at this stage of implementation a policy can be really seen and felt, in this case is the application of the National Movement Non-Cash (GNNT) in the tax payment service in Malang. The tax payment system in Malang has implemented a non-cash system which means that it has been using online in the form of e-tax.

This research uses descriptive research type with qualitative approach located in Malang City, while the site is in Regional Tax Service Agency. Primary data sources were obtained from interviews from related informants, while secondary data were obtained from documents relating to the research topic. Data collection techniques through observation, interview and documentation. While the research instrument is the researcher himself, and some supporting tools such as interview guides, and other aids.

The result of the research shows that Implementation of Non-Cash National Movement (GNNT) in Tax Payment Service at Regional Tax Service Office of Malang City is seen from: (1) Planning Phase, consisting of: Goal Setting, Organizing, Human Resources, Fund Source, and Infrastructure Facilities; (2) Implementation Phase, consisting of: Schedule of Implementation, Program Implementer, and Implementation Cost; (3) Evaluation Phase, which consists of Evaluated Things, Evaluation Time, Evaluation Result, and Evaluation Method. In addition, in the process of implementation is also seen as supporting factors and external factors that affect the e-tax program.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak (Studi Tentang Pelayanan Pajak Restoran di Kota Malang)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis

5. Bapak dan Ibu yang tergabung dalam Jajaran Kepegawaian Badan Pelayanan Pajak Daerah yang senantiasa mengarahkan, mendampingi, membimbing, dan memberikan informasi selama penelitian berlangsung
6. Sahabat maupun orang spesial yang telah berperan penting dalam proses tahapan penyusunan skripsi ini (Gayatri Utami Olimpia Atalanta dan Vindy Lilia Vitasari), serta teman-teman Administrasi Publik 2014 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat, doa serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
7. Keluarga Besar HMI FIA UB, khususnya teruntuk Forsilader 2014, dan kakak-kakak serta adik-adik kader yang telah memberikan semangat dan doa kepada penulis

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 8 Juni 2018

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---|-------------|
| MOTTO..... | ii |
| TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI..... | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI..... | iv |
| LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI..... | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN..... | Vi |
| RINGKASAN | Vii |
| SUMMARY..... | Viii |
| KATA PENGANTAR | Ix |
| DAFTAR ISI..... | Xii |
| DAFTAR TABEL..... | Xv |
| DAFTAR GAMBAR | Xvi |

| | |
|---|-----------|
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah..... | 11 |
| C. Tujuan Penelitian | 11 |
| D. Manfaat Penelitian | 12 |
| E. Sistematika Penulisan | 12 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 15 |
| A. Administrasi Publik | 15 |
| 1. Pengertian Administrasi Publik | 15 |
| 2. Paradigma Administrasi Publik | 16 |
| 3. Peran Administrasi Publik | 18 |
| B. Kebijakan Publik..... | 19 |
| 1. Pengertian Kebijakan Publik | 19 |
| 2. Elemen- Elemen Kebijakan Publik | 20 |
| 3. Tahap-Tahap Kebijakan Publik..... | 23 |
| C. Implementasi Kebijakan | 26 |
| 1. Konsep Implementasi Kebijakan..... | 26 |
| 2. Pendekatan-Pendekatan Implementasi Kebijakan | 29 |
| 3. Tahap-Tahap Implementasi Kebijakan | 30 |
| 4. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan | 32 |
| 5. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan..... | 34 |
| D. Pelayanan Publik..... | 36 |
| 1. Pengertian Pelayanan Publik | 36 |
| 2. Asas Pelayanan Publik | 37 |
| 3. Prinsip Pelayanan Publik..... | 38 |
| 4. Unsur-Unsur Pelayanan Publik | 39 |
| 5. Klasifikasi Pelayanan Publik..... | 40 |



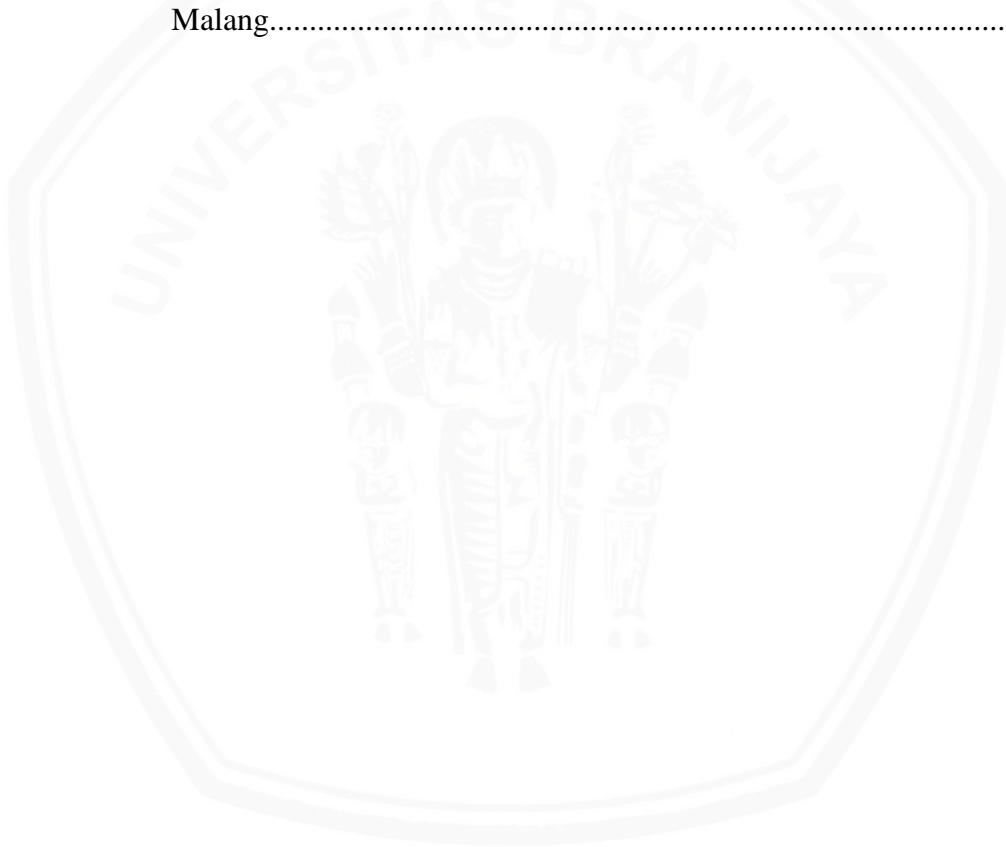
| | | |
|---|---|-----------|
| E. | Pajak..... | 44 |
| 1. | Pengertian Pajak | 44 |
| 2. | Fungsi Pajak | 46 |
| 3. | Manfaat Uang Pajak | 47 |
| 4. | Penggolongan Pajak | 49 |
| 5. | Pajak Restoran | 51 |
| F. | Program Pajak Daerah Online (<i>e-tax</i>)..... | 53 |
| 1. | Pengertian Program Pajak Daerah Online (<i>e-tax</i>) | 53 |
| 2. | Alur Pemikiran tentang Pajak Online (<i>e-tax</i>) | 54 |
| 3. | Sistem Pembayaran Program Sistem Pajak Online (<i>e-tax</i>) Daerah Kota Malang dari Bank BRI..... | 55 |
| 4. | Maksud dan Tujuan Program Sistem Pajak Online (<i>e-tax</i>) Daerah Kota Malang | 56 |
| 5. | Pengorganisasian Program Sistem Pajak Online (<i>e-tax</i>) Daerah Kota Malang | 57 |
| BAB III METODE PENELITIAN | | 60 |
| A. | Jenis Penelitian | 60 |
| B. | Fokus Penelitian..... | 61 |
| C. | Lokasi dan Situs Penelitian..... | 63 |
| D. | Sumber Data | 63 |
| E. | Teknik Pengumpulan Data..... | 65 |
| F. | Instrumen Penelitian | 67 |
| G. | Analisis Data..... | 68 |
| H. | Keabsahan Data | 71 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | | 73 |
| A. | Penyajian Umum | 73 |
| 1. | Gambaran Umum Kota Malang..... | 73 |
| 2. | Gambaran Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 88 |
| B. | Penyajian Data | 108 |
| 1. | Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang..... | 108 |
| 2. | Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang..... | 141 |
| C. | Analisis Data..... | 150 |
| 1. | Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang..... | 150 |
| 2. | Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 163 |

| | |
|---------------------------------|----------------|
| BAB V PENUTUP | 167 |
| A. Kesimpulan | 167 |
| B. Saran | 172 |
| DAFTAR PUSTAKA | 173 |



DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 1. Piutang Pajak Restoran di Kota Malang | 9 |
| Tabel 2. Luas Wilayah Kota Malang Berdasarkan Kecamatan | 84 |
| Tabel 3. Jumlah Penduduk Kota Malang Berdasarkan Kecamatan per 31 Desember 2016..... | 86 |
| Tabel 4. Tingkat Kepadatan Penduduk Kota Malang Berdasarkan Kecamatan per 31 Desember 2016 | 87 |
| Tabel 5. Tingkat Kepadatan Penduduk Kota Malang Berdasarkan Kelompok Umur per 31 Desember 2016 | 88 |
| Tabel 6. Jenis Pajak dan Nomor Rekening Pembayaran Pajak di Kota Malang..... | 123 |



DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 1. Kontribusi Realisasi Pajak Daerah Terhadap Total PAD Kota Malang | 5 |
| Gambar 2. Proses Pembuatan Kebijakan Publik | 26 |
| Gambar 3. Konsep Penerimaan Program <i>e-tax</i> dari Bank BRI..... | 55 |
| Gambar 4. Analisis Model Interaktif..... | 69 |
| Gambar 5. Lambang Daerah Kota Malang | 76 |
| Gambar 6. Bagan Susunan Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 108 |
| Gambar 7. Launching Program Online System Pajak Daerah Kota Malang “ <i>e-tax</i> ” | 110 |
| Gambar 8. Kondisi Antrian di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang..... | 111 |
| Gambar 9. Launching Program Online System <i>e-tax</i> di Kota Malang | 112 |
| Gambar 10. Pelaksanaan Rapat Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang..... | 113 |
| Gambar 11. Pembagian Tugas Kerja di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 114 |
| Gambar 12. Petugas Pelayanan Pajak di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 117 |
| Gambar 13. Sumber Daya Manusia di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 118 |
| Gambar 14. Sarana Komputer dan Internet di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 119 |
| Gambar 15. Konsep Penerimaan Pajak Melalui Program <i>e-tax</i> dari Bank BRI | 122 |
| Gambar 16. Pengecekan Perangkat <i>e-tax</i> di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 125 |
| Gambar 17. Perangkat <i>e-tax</i> yang Memudahkan Wajib Pajak dalam Membayar Pajak Daerah | 135 |
| Gambar 18. Kegiatan Evaluasi Bersama Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang Secara Komputerisasi..... | 137 |
| Gambar 19. Walikota Malang melakukan Inspeksi Langsung pada Pelayanan Pajak Daerah | 139 |
| Gambar 20. Kegiatan Pegawai melakukan Perbaikan Perangkat <i>e-tax</i> di Salah Satu Lokasi Usaha | 140 |
| Gambar 21. Penandatanganan Kerjasama Antara Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan Bank Jatim..... | 142 |
| Gambar 22. Kegiatan Pelayanan Pajak sekaligus Perbaikan Secara Langsung oleh Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 145 |
| Gambar 23. Kegiatan Pelayanan Pajak sekaligus Perbaikan Secara Langsung oleh Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | 147 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Isu pelayanan publik di Indonesia saat ini menjadi salah satu persoalan yang seringkali muncul, karena permintaan akan pelayanan sangat beragam dan melebihi kemampuan pemerintah dalam memenuhi permintaan tersebut. Sesuai dengan peran administrasi publik bahwa pada dasarnya peranan administrasi publik dilakukan untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif dalam hal memberikan pelayanan publik. Pelayanan publik memiliki peranan yang penting dalam kehidupan bernegara. Pelayanan publik yang diberikan pemerintah memiliki berbagai fungsi yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk kesehatan, pengaturan undang-undang, pendidikan, utilitas, dan lainnya. Menurut Kurniawan (2005) dalam Pasolong (2008:128), mengatakan bahwa “pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan”.

Pemerintah mempunyai peranan penting untuk menyediakan layanan publik yang prima bagi semua penduduknya sesuai yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang. Dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik disebutkan pengertian pelayanan publik sebagai berikut :

“Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangan-

undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

Pelayanan publik yang berkualitas atau yang biasa disebut dengan pelayanan prima merupakan pelayanan terbaik yang memenuhi standar kualitas pelayanan. Standar Pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Menurut Sinambela (2011:6) kualitas pelayanan adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Dengan kata lain apabila masyarakat senantiasa merasa puas dengan pelayanan yang dilakukan penyelenggara pemerintah, maka kualitas pelayanan publik dapat dikatakan baik.

Disamping itu, menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penyelenggara pelayanan publik adalah petugas pelayanan publik baik Pemerintah Daerah maupun Badan Usaha Milik Daerah yang menyelenggarakan pelayanan publik. Sedangkan penerima layanan publik adalah perseroangan atau kelompok masyarakat dan badan hukum yang memiliki hak dan kewajiban terhadap suatu

elayanan publik. Salah satu pelayanan yang perlu diperhatikan adalah pelayanan pada sektor pajak.

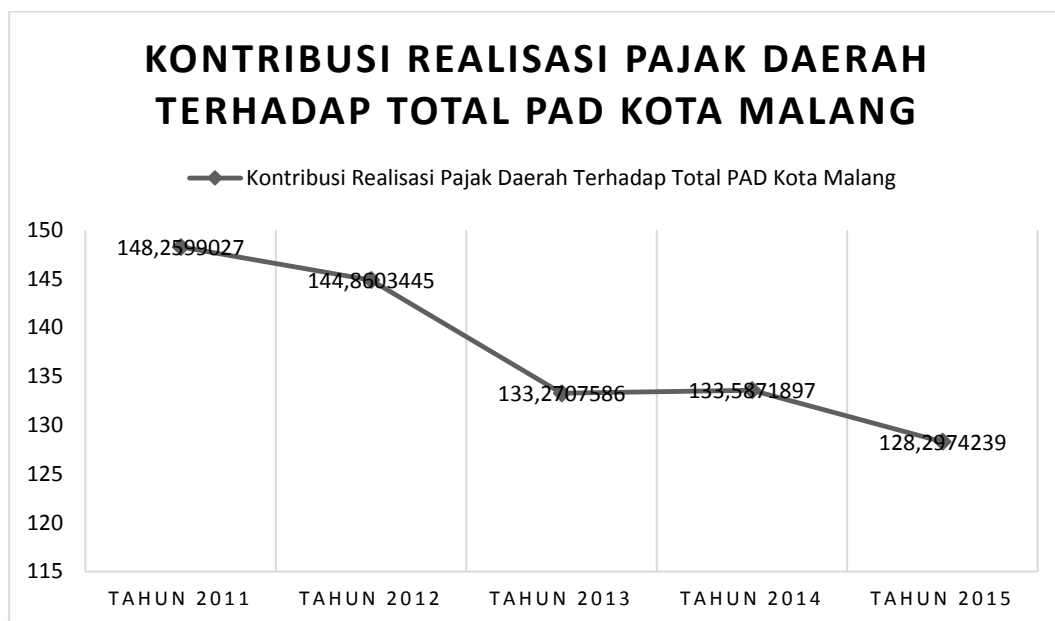
Pelayanan pada sektor pajak menjadi penting untuk diperhatikan karena berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Komite Pengawas Perpajakan (KPP) mencatat terdapat 196 pengaduan masalah perpajakan dan bea cukai Tanah Air selama periode 2014-2015. Dari total tersebut, 93 persen merupakan pengaduan di sektor perpajakan dan 3 persen di bea cukai atau sebanyak 5 pengaduan. Ketua Komite Pengawas Perpajakan (KPP), Daeng M. Nazier, mengatakan bahwa tingginya pengaduan di perpajakan karena masih kurangnya atau tidak sesuainya jumlah kantor pajak dengan wajib pajak. Di mana masih kurangnya pelayanan dan harmonisasi yang diberikan petugas di kantor pajak kepada wajib pajak (www.merdeka.com, 23 Februari 2016). Melihat kondisi pelayanan pajak yang diberikan secara nasional tersebut, instansi pemerintah perlu membenahi diri dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan, baik dari segi prosedur pelayanan maupun dari segi lainnya. Hal ini ditujukan semata-mata untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dalam hal ini, Indonesia merupakan salah satu negara yang menjadikan pajak sebagai sumber penerimaan utama negara dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pajak menjadi kewajiban yang harus dibayar oleh setiap wajib pajak, yang akan dikelola oleh negara atau daerah. Hal ini diatur dengan jelas dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007, dimana pajak menjadi kontribusi wajib kepada negara yang dihimpun dari orang pribadi atau badan dan bersifat memaksa, dan digunakan untuk keperluan negara

bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Tanpa pajak, pembangunan nasional maupun pembangunan daerah tidak akan berjalan dengan lancar. Hal ini dikarenakan banyak kegiatan negara maupun daerah yang sangat bergantung pada penerimaan yang berasal dari pajak.

Pendapatan suatu daerah berasal dari beberapa sumber, yaitu Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, dan lain-lain pendapatan daerah yang sah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pendapatan Daerah merupakan semua hak daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan, sebagai sumber Pendapatan bagi daerah maka setiap tahunnya terintegrasi dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebagai instrumen kebijakan operasional dari strategi pembangunan Pemerintah Daerah yang telah ditetapkan (Peraturan Daerah). Pendapatan daerah yang dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi masing-masing daerah yaitu pajak daerah dan retribusi daerah.

Keberhasilan suatu daerah dalam meningkatkan PAD juga berarti merupakan keberhasilan suatu daerah dalam mengelola daerahnya untuk menjadi daerah mandiri yang tidak bergantung pada daerah lain ataupun kepada pemerintah pusat. Begitu pula dengan Kota Malang, Kota Malang merupakan salah satu kota yang berada di Provinsi Jawa Timur. Pajak Daerah menjadi salah satu komponen peningkatan Pendapatan Asli Daerah yang menyumbang hampir 50% dari komponen PAD lainnya. Hal ini membuktikan bahwa peran Pajak Daerah dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD) sangat besar. Berikut kontribusi realisasi pajak daerah terhadap total PAD Kota Malang, yaitu:



Gambar 1. Kontribusi Realisasi Pajak Daerah Terhadap Total PAD Kota Malang

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang (data diolah, 2016)

Melihat data tersebut, pada periode 2011-2015 menunjukkan bahwa kontribusi pajak daerah yang diberikan mengalami penurunan. Hal ini perlu ditindaklanjuti sebagai bentuk tanggungjawab pemerintah dalam memberikan pelayanan. Melihat penurunan tersebut, berbagai terobosan perbaikan kinerja terus dijalankan Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang. Salah satunya dengan menginisiasi penerapan gerakan *e-Money* dalam transaksi keuangan yang dilakukan. BP2D pun menjadi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menginisiasi gerakan berbasis *e-money* alias non-tunai di setiap kebijakan keuangannya. Dalam hal pelayanan publik, BP2D bahkan sudah menggalakkan sistem pajak online atau *e-tax* sejak tahun 2013 lalu sebagai wujud penerapan gerakan transaksi non tunai (*e-money*). Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D)

Kota Malang mengawali gerakan transaksi nontunai (*e-money*), termasuk di lingkungan internal organisasi perangkat daerah (OPD). Menurut Kepala BP2D Kota Malang Ade Herawanto, tidak hanya sistem pelayanan publik atau yang bersifat eksternal saja, BP2D juga menggalakkan gerakan *e-money* di lingkup internal, seperti penerapan kebijakan penganggaran nontunai, sistem penggajian pegawai hingga pemberian insentif dilakukan dengan cara transfer serta tetap prosedural (www.malangtimes.com, 22 November 2017). Tindakan yang dilakukan BP2D Kota Malang dalam menggalakkan gerakan *e-money* selaras dengan dikeluarkannya keputusan bahwa segala transaksi layanan keuangan pemerintah diperuntukkan untuk menggunakan Non-Tunai.

Berdasarkan Nota Kesepahaman antara Gubernur Bank Indonesia, Agus D.W Martowardojo dan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Chairul Tanjung, sepakat untuk membuat, menandatangani dan melaksanakan Nota Kesepahaman tentang Koordinasi Dalam Rangka Transaksi Non-Tunai untuk Layanan Keuangan Pemerintah. Nota Kesepahaman ini dibuat pada tanggal 14 Agustus 2014 di Jakarta dengan Nomor B.I 16/3/GBI/DKSP dan MoU-3/M.EKON/08.2014. Maksud dari Nota Kesepahaman ini adalah sebagai dasar bagi para pihak dalam berkoordinasi untuk menyusun kebijakan dan implementasi transaksi non tunai untuk layanan keuangan yang dilakukan oleh Pemerintah kepada masyarakat; dan/atau masyarakat kepada Pemerintah. Tujuan dari Nota Kesepahaman ini adalah untuk menjalin kerjasama dan komunikasi bagi para pihak secara terpadu untuk terlaksananya transaksi non tunai untuk layanan keuangan, dalam rangka: (1) meningkatkan efisiensi perekonomian nasional; (2)

meningkatkan kerjasama dalam mengakomodasi berbagai bentuk kebutuhan transaksi keuangan oleh masyarakat dan pelaku bisnis yang lebih aman dan efisien; dan (3) meningkatkan peran masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan yang menggunakan instrumen non tunai (*Less Cash Society*) yang sekaligus memperluas akses layanan keuangan kepada masyarakat. Dengan adanya Gerakan Nasional Non-Tunai tersebut diharapkan dapat memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat.

Begitu pula menurut Ade, Kepala BP2D Kota Malang, dengan adanya gerakan transaksi nontunai yang dijalankan, warga yang membayar pajak cukup melakukan transfer rekening. Namun demikian, gerakan non-tunai yang digalakkan ini tidak serta merta diterapkan di seluruh lapisan masyarakat, sebab BP2D masih menyediakan tempat-tempat pembayaran pajak (*payment point*) yang mudah diakses masyarakat. Kepala BP2D Kota Malang juga menjelaskan bahwa beragam inovasi dan gebrakan untuk memperkuat layanan di bidang perpajakan daerah tersebut, sejalan dengan misi Pemkot Malang untuk mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (www.jatimantaranews.com, 1 Desember 2017). Pendapat yang senada juga disampaikan anggota Komisi B DPRD Kota Malang, Ya'qud Ananda Gudban bahwa penerapan gerakan *e-money* dinilai memberikan banyak manfaat. Penting sekali kaitannya menggugah kesadaran masyarakat untuk memenuhi kewajiban perpajakan daerah dengan menumbuhkan kepercayaan pada sistem birokrasi dan kualitas pelayanan publiknya. Dengan begitu segala sesuatunya jadi lebih

profesional, akuntabel, transparan dan pastinya dapat dipertanggungjawabkan. Nanda juga menilai gerakan *e-money* akan berdampak positif dalam pemetaan potensi pajak serta meminimalisir potensi kebocoran, kecurangan maupun manipulasi pajak (www.andikafm.com, 23 November 2017).

Namun dari sudut pandang masyarakat memiliki penilaian yang berbeda, hal ini disampaikan oleh Kepala Bidang Penagihan dan Pemeriksaan BP2D Kota Malang, Dwi Cahyo Teguh bahwa perilaku masyarakat yang masih lebih percaya dengan uang tunai. Kemudian masyarakat juga masih belum memahami keberadaan instrumen non tunai. Bahkan infrastruktur yang belum merata sebarannya dan belum terstandarisasi serta interkoneksi yang masih terbatas juga jadi hambatan dalam pelaksanaan GNNT. Tapi secara keseluruhan, selama ini kendala para wajib pajak itu karena kurang tersedianya sarana yang memadai untuk tersambung pada *e-tax* (www.malangtimes.com, 24 Januari 2018). Melihat kondisi tersebut, pelaksanaan GNNT ini menjadi penting untuk dilaksanakan sebagai wujud peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Disamping itu, pemerintah juga perlu memperhatikan kesulitan yang dialami oleh masyarakat.

Namun dalam proses pelaksanaan pelayanan *e-money* tersebut, pada tahun 2014 terdapat tunggakan pajak restoran yang telah didata oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang menunjukkan bahwa kesadaran wajib pajak untuk membayarkan pajaknya masih kurang. Berikut data piutang pajak restoran, yaitu:

| Tahun | Total Piutang |
|---------------|----------------------------|
| 2012 | Rp 989.528.025,35 |
| 2013 | Rp 1.056.832.548,95 |
| 2014 | Rp 1.091.449.969,00 |
| Jumlah | Rp 3.137.810.543,30 |

Tabel 1. Piutang Pajak Restoran di Kota Malang

Sumber: Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2014)

Berdasarkan data tersebut, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu melakukan penagihan kepada wajib pajak yang belum membayarkan pajaknya ke setiap kecamatan di Kota Malang. Piutang pajak pada bidang restoran tersebut muncul dikarenakan terdapat beberapa wajib pajak yang belum menggunakan sistem *e-tax* (Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, 2018). Oleh sebab itu, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang tidak bisa melakukan pengecekan langsung melalui sistem *e-tax*. Melihat kondisi tersebut, penyedia layanan publik sejatinya selalu dituntut untuk bisa memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, dan tepat kepada penerima layanan, namun hal tersebut cukup sulit untuk diwujudkan. Oleh karena itu penyedia layanan publik harus memiliki prinsip pelayanan agar pelayanan yang diberikan dapat diterima oleh masyarakat dan dapat dipertanggungjawabkan pemberi layanan.

Disamping itu, progres positif telah ditunjukkan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang di pertengahan triwulan ketiga tahun 2017. Dengan target Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor pajak sebesar Rp 315 miliar yang rencananya dinaikkan menjadi Rp 352,5 miliar pada Perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tahun 2017 ini, capaian rata-ratanya kini sudah mencapai di atas 78 persen. Mengacu pada data yang telah dihimpun oleh

BP2D Kota Malang hingga Agustus 2017, jumlah anggaran yang telah disetor ke kas daerah sudah mencapai Rp 238,3 miliar. Hasil signifikan juga terlihat dari sektor Pajak Restoran. Dengan target Rp 38,47 miliar, telah masuk penerimaan sejumlah Rp 34,03 miliar dengan capaian 88,47 persen dari target. Melihat indikator tersebut, Kepala BP2D Kota Malang Ir. Ade Herawanto, MT, harus tetap bekerja keras menjalankan langkah-langkah intensifikasi maupun ekstensifikasi, salah satunya adalah menerapkan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* pada pajak restoran (www.malangkota.go.id, 16 Agustus 2017). Seperti yang diungkapkan oleh Ketua Komisi B DPRD Kota Malang, Abdul Hakim, yang mengatakan bahwa dari sekitar 700 Wajib Pajak yang terdata di tahun 2015, ada sekitar 127 Wajib Pajak yang sudah menggunakan alat *e-tax*, dimana Restoran yang sudah terdata di Kota Malang berjumlah 127 sedangkan warung yang ada di Kota Malang berjumlah 573 yang tersebar di Kota Malang (www.finansial.bisnis.com, 2 Januari 2015). Kondisi tersebut yang menyebabkan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu berupaya secara terus menerus untuk meningkatkan penggunaan *e-tax* kepada wajib pajak di Kota Malang.

Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menjadi penyedia pelayanan publik yang perlu memperhatikan kebutuhan masyarakat dan menyelesaikan masalah yang ada di masyarakat. Melihat kondisi Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang yang gencar menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT), perlu dilihat bagaimana sistem pelaksanaan yang dijalankan oleh instansi tersebut dalam upayanya meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui program *e-tax*. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengangkat judul

“Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak (Studi Tentang Pelayanan Pajak Restoran di Kota Malang)”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari diadakannya penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.
2. Mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

D. Manfaat Penelitian**1. Manfaat Akademik**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan referensi bagi pembaca pada umumnya yang ingin melakukan kajian lebih lanjut mengenai implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang serta memberikan sumbangan pemikiran melalui rekomendasi yang diajukan peneliti yang bersumber dari hasil penelitian.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini, terdiri dari 5 (lima) bab, yaitu diawali dengan:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan terdiri atas penjelasan latar belakang mengenai pokok-pokok permasalahan yang menjabarkan sejumlah kondisi atau situasi saat ini yang ditemui di lapangan, khususnya mengenai implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yang nantinya akan diteliti untuk

mengantarkan kepada rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan literatur yang terdiri dari teori-teori atau temuan-temuan ilmiah dari buku ilmiah, jurnal yang berkaitan dengan permasalahan atau pertanyaan penelitian sebagai acuan untuk menganalisis data tentang implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

3. BAB III METODE PENELITIAN

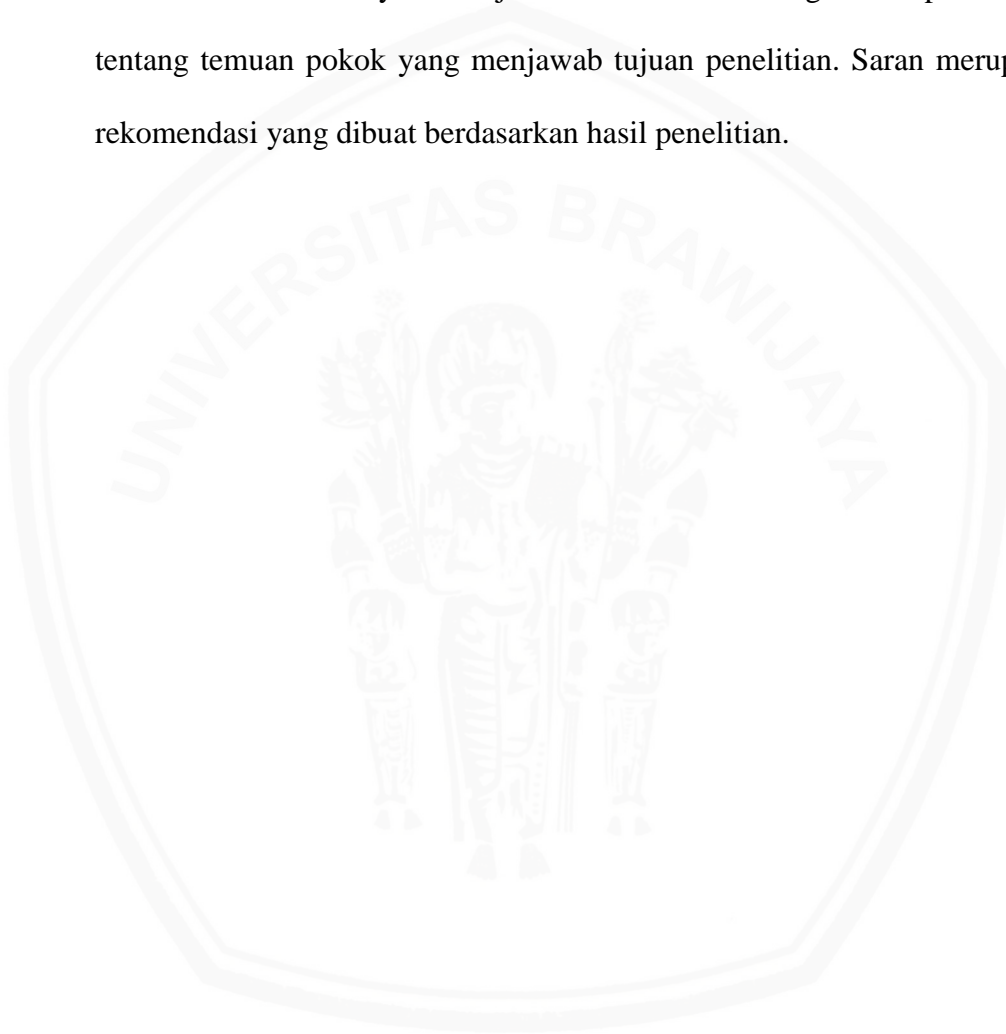
Menjelaskan tentang bagaimana penelitian untuk proses skripsi dilakukan, tepatnya mengenai implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, yang terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data dan yang terakhir uji keabsahan data.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini secara garis besar mencakup deskripsi atau gambaran umum mengenai obyek penelitian, analisis dan interpretasi data yang diawali dengan penyajian dan selanjutnya akan diuraikan dan dibahas analisis masalah tepatnya mengenai implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan dan saran-saran yang ditemukan berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini mengenai implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Kesimpulan berisi tentang temuan pokok yang menjawab tujuan penelitian. Saran merupakan rekomendasi yang dibuat berdasarkan hasil penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi publik memiliki dua pengertian penting yakni dalam arti luas dan dalam arti sempit, seperti yang ditegaskan Nigro dan Nigro (1970) dalam Mindarti (2007:4) sebagai berikut:

Administrasi publik dalam pengertian paling luas adalah suatu proses kerja sama dalam lingkungan pemerintahan yang meliputi ketiga cabang pemerintahan yaitu legislatif, eksekutif, yudikatif. Sedangkan administrasi publik dalam arti sempit adalah apa yang dilakukan oleh pemerintah dalam memecahkan masalah-masalah kemasyarakatan, terutama lembaga eksekutifnya.

Menurut Chander dan Plano dalam Keban (2004:3) mengemukakan bahwa: “Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam publik”.

Sementara itu, Henry dalam Pasolong (2008:8) mengemukakan bahwa:

Administrasi Publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial.

Dapat dipahami dari definisi administrasi publik diatas bahwa administrasi publik ialah sebuah proses kerja sama pemerintah untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini pemerintah melakukan pekerjaan publik secara efektif dan efisien

dengan kerja sama yang dilakukan lembaga-lembaga tersebut. Lembaga-lembaga tersebut harus memenuhi kebutuhan publik yang tidak disediakan oleh lembaga sektor swasta.

2. Paradigma Administrasi Publik

a. *Old Public Administration (OPA)*

Paradigma administrasi publik klasik (*old public administration*) menurut Thoha (2010) dalam Syafri (2012:193), menjelaskan bahwa administrasi dalam paradigma ini memiliki nilai utama yang berpendapat bahwa, administrasi publik paling efisien dengan sangat tertutup dan membatasi keterlibatan warga negara. Dalam OPA dapat di pahami beberapa hal yaitu, pemimpi memiliki hak dan wewenang untuk membuaat struktur dan strategi yang harus dilakukan administrator. OPA juga memiliki tujuan untuk melaksanakan kebijakan dan memberikan pelayanan secara professional.

b. *New Public Management (NPM)*

Adanya konsep *new public management* (NPM) berawal dari reaksi kelemahan birokrasi tradisional yang ada dalam paradigma administrasi publik klasik. Menurut Setyoko (2011) dalam Syafri (2012:195) yaitu:

NPM menganut nilai-nilai dalam praktik-praktik administrasi bisnis yang diterapkan ke dalam praktik administrasi publik (*run goverment like business*), misalnya dengan melakukan restrukturisasi sektor publik melalui privatisasi, perampangan struktur birokrasi, mengenalkan nilai persaingan (kompetisi) melalui pasar internasional, mengontrakkan pelayanan publik pada organisasi swasta, penerapan *outsourcing* (kontrak kerja), membatasi intervensi pemerintah (hanya dilakukan jika mekanisme pasar mengalami kegagalan), dan meningkatkan efisiensi melalui pengukuran kinerja.

Perubahan yang dikehendaki oleh NPM yaitu peningkatan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas sehingga dapat mencapai hasil yang responsif terhadap keluhan pelanggan. Hal tersebut dilakukan mengingat NPM mengadopsi manajemen pelayanan publik dari sektor swasta. Dengan melakukan peningkatan tersebut serta melakukan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan publik.

c. *New Public Service (NPS)*

New public service (NPS) adalah cara pandang baru dalam administrasi negara yang mencoba menutupi kelemahan-kelemahan dari paradigma OPA dan NPM. Sehingga melahirkan pendekatan baru yang berorientasi pada kepentingan masyarakat yaitu NPS. NPS menurut Syafri (2012:196), yaitu:

NPS menilai bahwa NPM dan OPA terlalu menekankan pada efisiensi dan melupakan atau mengabaikan masyarakat sebagai sasaran dari kebijakan publik. NPS memperbaiki kekurangan ini dengan konsep pelayanan kepada warga masyarakat bukan kepada pelanggan (*delivery service to citizen not customer*) dalam proses penyelenggaraan administrasi publik dan kebijakan publik.

Pada penelitian ini, paradigma yang sesuai dengan bahasan peneliti yaitu paradigma ketiga, *New public service* (NPS). Hal ini disesuaikan dengan kondisi yang terjadi di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam usahanya memberikan pelayanan untuk masyarakat melalui Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT). Melihat kondisi tersebut, pemerintah dalam hal ini Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu memberikan pelayanan yang

berbasis masyarakat, artinya pelayanan yang diberikan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

3. Peran Administrasi Publik

Peranan administrasi publik pada dasarnya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Gray (1989) dalam Pasolong (2008:18), menjelaskan bahwa peran administrasi publik dalam masyarakat sebagai berikut:

- a. Administrasi publik berperan menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan.
- b. Administrasi publik melindungi hak-hak masyarakat atas pemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi masyarakat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri dalam bidang kesehatan, pendidikan dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia.
- c. Administrasi publik berperan melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari generasi ke generasi berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber-sumber sehingga nilai-nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan perubahan zaman, serta dapat terus hidup bersama secara damai, serasi dan selaras dengan budaya lain di lingkungannya.

Dapat dipahami dari definisi diatas ialah, peran administrasi publik untuk menjamin dan melindungi pendapatan nasional serta hak-hak masyarakat. Dalam hal ini administrasi publik juga menjamin kebebasan masyarakat untuk melaksanakan tanggung jawab untuk diri mereka sendiri. Administrasi publik juga mempertahankan nilai-nilai tradisi masyarakat agar tetap tumbuh dan berkembang sesuai perubahan zaman sehingga tercapainya kehidupan yang dinamis.

B. Kebijakan Publik

1. Pengertian Kebijakan Publik

Pengertian kebijakan publik menurut Young dan Quinn dalam Suharto (2008:43) adalah seperangkat tindakan yang berorientasi pada tujuan. Kebijakan publik biasanya bukanlah sebuah keputusan tunggal, melainkan terdiri dari beberapa pilihan tindakan atau strategi yang dibuat untuk mencapai tujuan tertentu demi kepentingan orang banyak. Begitu pula dengan W I. Jenkins dalam Wahab (2012:15) merumuskan kebijakan publik sebagai serangkaian keputusan yang saling berkaitan yang diambil oleh seorang aktor politik atau sekelompok aktor, berkenaan dengan tujuan yang telah dipilih beserta cara-cara untuk mencapainya dalam suatu situasi. Keputusan-keputusan itu pada prinsipnya masih berada dalam batas-batas kewenangan kekuasaan dari para aktor tersebut.

Menurut Wahab (2012:20) kebijakan publik dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

“Pertama, kebijakan publik lebih merupakan tindakan yang sengaja dilakukan dan mengarah pada tujuan tertentu, daripada sekadar sebagai bentuk perilaku atau tindakan menyimpang yang serba acak (at random), asal-asalan, dan serba kebetulan. Kedua, kebijakan pada hakikatnya terdiri atas tindakan-tindakan yang saling berkait dan berpola, mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah, dan bukan keputusan-keputusan yang berdiri sendiri. Ketiga, kebijakan itu ialah apa yang nyatanya dilakukan pemerintah dalam bidang-bidang tertentu. Keempat, kebijakan publik mungkin berbentuk positif, mungkin pula negatif”.

Dari beberapa pendapat diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kebijakan publik merupakan suatu kumpulan keputusan yang melibatkan

pemerintah dan aktor pembuat keputusan lainnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang tujuan akhirnya adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

2. Elemen-Elemen Kebijakan Publik

Anderson dalam Widodo (2001:190) mengartikan kebijakan publik sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan masalah tertentu. Lebih lanjut dikatakan Anderson ada elemen-elemen penting yang terkandung dalam kebijakan publik yang antara lain mencakup :

a. Solusi untuk masalah publik

Kebijakan bertujuan untuk menyelesaikan masalah sosial yang secara politis diakui sebagai publik dan mengharuskan pembentukan kembali komunikasi antara pelaku sosial beberapa yang rusak atau berada dibawah ancaman.

b. Adanya kelompok sasaran yang menjadi akar masalah publik

Kelompok sasaran kebijakan (target group) yaitu orang atau sekelompok orang, atau organisasi dalam masyarakat yang perilaku atau keadaannya ingin dipengaruhi oleh kebijakan yang bersangkutan. Kebijakan publik berawal dari adanya tuntutan atau dukungan dari sekelompok orang dalam upaya mengatasi suatu permasalahan publik, maka dari itu mereka termasuk kedalam elemen penting dari sebuah kebijakan publik.

c. Koherensi yang disengaja

Kebijakan publik dibuat dengan arah tertentu. Ini mengandaikan teori perubahan sosial atau model kausalitas yang dimana kebijakan akan berusaha

untuk diterapkan dalam upaya untuk menyelesaikan masalah publik yang bersangkutan. Dengan kata lain terjadi adanya keterhubungan antara permasalahan yang hendak diselesaikan oleh kebijakan tersebut dengan aksi atau keputusan yang terbentuk untuk menyelesaikan permasalahan tersebut (kebijakan publik yang dikeluarkannya).

d. Keberadaan beberapa kebijakan

Kebijakan publik ditandai oleh sekelompok tindakan yang melampaui tingkat keputusan tunggal maupun khusus, namun tetap dari gerakan sosial umum. Poin ini berarti bahwa suatu kebijakan publik tidak mempunyai arti penting tanpa tindakan-tindakan riil yang dilakukan dengan program, kegiatan atau proyek.

e. Program Intervensi

Dalam kebijakan publik, adanya suatu intervensi dari pihak-pihak tertentu merupakan hal yang biasa asalkan intervensi yang dilakukan tersebut tidak spesifik atau tidak terlalu berpihak pada kepentingan dari pihak yang mengintervensi tersebut. Artinya bahwa kebijakan publik tersebut masih harus lebih besar berpihak pada kelompok sasaran.

f. Peran kunci dari para aktor publik

Dalam kebijakan publik diperlukan adanya para aktor publik yang memang diberi legitimasi/berkapasitas untuk menetapkan kebijakan tersebut. Jika suatu kebijakan tidak ditetapkan oleh pihak yang diberi wewenang dalam hukum untuk menetapkan kebijakan publik maka kebijakan yang dikeluarkan

tidak dapat dikatakan sebagai suatu kebijakan publik, namun bisa disebut sebagai suatu kebijakan korporasi atau kebijakan individu saja.

g. Adanya langkah-langkah formal

Kebijakan publik mengasumsikan produksi atau output dimaksudkan untuk menyalurkan perilaku kelompok atau individu. Dalam hal ini, definisi tentang sebuah kebijakan publik adalah adanya fase implementasi konkret untuk ukuran memutuskan. Namun, dalam kasus tertentu, analisis kebijakan menunjukkan kegagalan aktor politik-administratif untuk campur tangan atau kurangnya jalan lain untuk instrumen intervensi tertentu.

h. Keputusan dan kegiatan yang menyebabkan hambatan

Banyak diantara kebijakan publik yang dikeluarkan aktor politik-administratif sering koersif. Dengan demikian, intervensi publik banyak yang saat ini diimplementasikan melalui prosedur antara negara dan otoritas publik (pengelolaan sampah, pemeliharaan jalan, pembangunan daerah), antara, misalnya, yayasan negara dan perusahaan swasta atau publik atau koperasi (layanan kontrak untuk perusahaan yang memenuhi fungsi publik seperti rumah sakit, perusahaan waralaba transportasi, pendidikan perusahaan, dan lain-lain).

Elemen-elemen diatas memiliki hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain yakni pertama-tama pengaduan-pengaduan yang diaspirasikan oleh suatu kelompok sasaran atau permasalahan yang dilihat langsung oleh pemerintah yang kemudian permasalahan tersebut ditampung oleh aktor publik yang

berkapasitas membuat kebijakan publik. Pengaduan-pengaduan tersebut dicarikan solusinya dengan mempertimbangkan adanya intervensi dalam pembuatannya (misalnya adanya kerjasama dengan pihak swasta) dalam rangka melancarkan implementasinya kelak. Kemudian solusi-solusi tersebut disusun menjadi terpadu dan kemudian diimplementasikan. Pengimplementasian kebijakan ini kemudian diterapkan oleh kelompok sasaran yakni untuk membentuk perilaku kelompok sasaran dalam rangka mengatasi persoalan yang muncul diawal tadi. Berdasarkan elemen yang terkandung dalam kebijakan tersebut, maka kebijakan publik yang dibuat adalah dalam kerangka untuk memecahkan masalah dan untuk mencapai tujuan serta sasaran tertentu yang diinginkan.

3. Tahap-Tahap Kebijakan Publik

Proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji. Oleh karena itu, beberapa ahli politik yang menaruh minat untuk mengkaji kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik ke dalam beberapa tahap. Berikut tahap-tahap kebijakan publik menurut William Dunn dalam Winarno (2016:30), yaitu:

1) Tahap Penyusunan Agenda

Para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah-masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini suatu

masalah mungkin tidak disentuh sama sekali, sementara masalah yang lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

2) Tahap Formulasi Kebijakan

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan (*policy alternative/policy options*) yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahap ini, masing-masing aktor akan “bermain” untuk mengusulkan pemecahan masalah terbaik.

3) Tahap Adopsi Kebijakan

Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan pengadilan.

4) Tahap Implementasi Kebijakan

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elite, jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, keputusan program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi

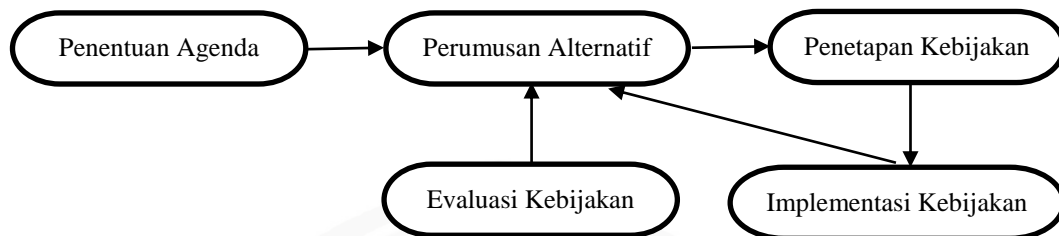
maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini berbagai kepentingan akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (*implementators*), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

5) Tahap Evaluasi Kebijakan

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atas dievaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan. Dalam hal ini, memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu, ditentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah meraih dampak yang diinginkan.

Pendapat lainnya menurut Hamdi (2014:79) bahwa proses kebijakan publik dapat dipahami sebagai serangkaian tahap atau fase kegiatan untuk membuat kebijakan publik. Para ahli kebijakan publik berbeda-beda dalam menamai atau mengelompokkan tahap-tahap tersebut. Namun demikian, umumnya proses pembuatan kebijakan publik dapat dibedakan ke dalam lima tahap, yaitu: penentuan agenda (*agenda setting*), perumusan alternatif kebijakan (*policy formulation*), penetapan kebijakan (*policy legitimation*), pelaksanaan atau implementasi kebijakan (*policy implementation*), dan penilaian atau evaluasi

kebijakan (*policy evaluation*). Rangkaian tahap dalam proses pembuatan kebijakan publik tersebut secara sistematis digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Proses Pembuatan Kebijakan Publik

Sumber : Hamdi (2014:79)

Beberapa uraian yang disebutkan diatas peneliti tertarik untuk mengetahui implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam pelayanan pembayaran pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Hal ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana pemerintah menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) serta melihat permasalahan yang muncul selama pelaksanaan gerakan tersebut. Yang mana pada dasarnya kebijakan yang dibuat perlu diterapkan untuk menciptakan pelayanan yang prima.

C. Implementasi Kebijakan

1. Konsep Implementasi Kebijakan

Salah satu tahap dalam proses kebijakan setelah kebijakan publik dirumuskan adalah imlementasi kebijakan. Kata implementasi berasal dari bahasa inggris "*Implementation*" yang telah diucap kedalam Bahasa Indonesia menjadi implementasi yang dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti pelaksanaan dan penerapan. Artinya implementasi kebijakan merupakan wujud nyata dari suatu kebijakan, karena pada tahap implementasi ini suatu kebijakan dapat benar-benar

dilihat dan dirasakan. Oleh sebab itu tidak salah jika dikatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Udoji (dalam Wahab, 2012:59) dengan tegas mengatakan bahwa:

“Pelaksanaan kebijakan adalah suatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip apabila tidak diimplementasikan”.

Menurut Wahab (2012:67) implementasi kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijakan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan, perintah eksekutif, atau dekrit presiden), jadi dalam merumuskan proses Implementasi sebagai tindakan yang dilakukan oleh individu, pejabat, kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Mengacu dari beberapa pendapat di atas, maka implementasi kebijakan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan administratif yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan atau kegiatan dan menimbulkan kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung ataupun tidak langsung, dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat. Jadi, semua kebijakan negara apapun bentuk dan jenisnya dimaksudkan untuk mempengaruhi dan mengontrol perbuatan manusia sesuai dengan aturan dan tujuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Menurut Wahab (2012:63), implementasi suatu kebijakan, dapat dilihat dari tiga sudut pandang:

- a. Pemrakarsa/pembuat kebijakan (*The center*)
- b. Pejabat-pejabat pelaksanaan lapangan (*The periphery*)

- c. Aktor-aktor perorangan diluar badan-badan pemerintah kepada siapa kebijakan itu ditujukan, yang kelompok sasaran (*Target group*).

Dari uraian mengenai pengertian implementasi kebijakan tersebut di atas, dapat diketahui ada tiga faktor utama yang sangat berpengaruh dalam menunjang efektivitas implementasi suatu kebijakan, yaitu badan pelaksanaan, kelompok sasaran dan lingkungan. Implementasi kebijakan sangat menekankan pada keefektifan dari tindakan yang ditempuh oleh pembuat kebijakan melalui berbagai agen pelaksanaan yang terlibat, apakah itu berupa badan atau organisasi pemerintah atau organisasi non pemerintah dalam mentransformasikan tujuan kebijakan kedalam tindakan-tindakan rutin birokrasi.

Akan tetapi, berhasil tidaknya implementasi kebijakan tidak hanya disebabkan oleh faktor yang berasal dari organisasi atau pelaksanaan saja. Kelompok sasaran juga menjadi faktor yang menentukan berhasil tidaknya implementasi dari suatu kebijakan tersebut. Yang dimaksud kelompok sasaran disini adalah masyarakat yang merasakan secara langsung dampak dari masalah perlindungan dan pemberdayaan anak terlantar melalui kebijakan kewirausahaan dan bantuan sarana prasarana usaha (Wahab, 2012:65). Selanjutnya, melalui implementasi dapat diketahui secara jelas apakah suatu rumusan alternatif pemecahan masalah tersebut betul-betul sesuai dengan masalahnya atau tidak. Melalui implementasi juga dapat diketahui apakah setelah diterapkannya alternatif pemecahan masalah yang telah dirumuskan, justru menimbulkan masalah baru atau tidak.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa mengimplementasikan kebijakan merupakan suatu hal yang meski sulit tetapi juga menjadi tugas yang teramat penting. Ditegaskan bahwa isu utama implementasi kebijakan adalah menyelaraskan kebijakan yang tepat terhadap masalah yang sesuai. Seringkali, kegagalan kebijakan tidak terletak pada ketidakberhasilan implementasi, akan tetapi pada ketidaksesuaian antara masalah tertentu dengan solusi yang ditawarkan suatu kebijakan yang tidak tercapainya tujuan kebijakan.

2. Pendekatan-Pendekatan Implementasi Kebijakan

Proses implementasi pada umumnya cenderung mengarah pada pendekatan yang bersifat sentralistik atau dari atas ke bawah. Apa yang diimplementasikan adalah apa yang telah diputuskan. Namun, dalam masyarakat yang demokratis, peranan rakyat sebagai pemilik negara selalu harus diindahkan. Menurut Abidin dalam Wahab (2012:155-156), kecenderungan dari implementasi yang bersifat sentralistik dan prinsip demokrasi, implementasi kebijakan dapat dilihat dari empat pendekatan sebagai berikut :

a. Structural Approaches (Pendekatan Struktural)

Pendekatan ini melihat peran institusi atau organisasi sebagai sesuatu yang sangat menentukan. Oleh sebab itu, proses perumusan kebijakan perlu dilakukan bersama dengan proses penataan institusi. Hal ini dapat dipahami mengingat organisasi adalah wadah dan alat untuk melaksanakan fungsi pemerintah.

b. *Procedural and Managerial Approaches* (Pendekatan Prosedural)

Pendekatan ini melihat implementasi dalam bentuk langkah-langkah yang ditempuh dalam pelaksanaan. Pandangan ini lebih bersifat teknis. Implementasi tidak lain daripada langkah-langkah yang biasa dikenal dalam konsep *planning*, *programming*, *budgeting*, dan *supervision* atau *programming*, *evaluation*, dan *review technique*.

c. *Behavioral Approaches* (Pendekatan Keperilakuan)

Pendekatan ini berhubungan dengan penerimaan atau penolakan masyarakat terhadap suatu kebijakan. Pengaruh faktor kejiwaan dalam suatu kebijakan sering kali sangat penting, bahkan lebih penting dari substansi yang terkandung dalam kebijakan.

d. *Political Approaches* (Pendekatan Kepolitikan)

Dilihat dari pandangan ini, implementasi kebijakan tidak dapat dilepaskan dari politik, baik dalam pengertian umum sebagai pencerminan dan persaingan antar kekuatan politik dalam masyarakat, maupun dalam pengertian politik sebagai kekuatan dan pengaruh dalam organisasi atau antarinstansi, yang dapat disebut sebagai politik dalam birokrasi.

3. Tahap-Tahap Implementasi Kebijakan

Untuk mengefektifkan implementasi kebijakan yang ditetapkan, maka diperlukan adanya tahap-tahap implementasi kebijakan. Islamy (2009:102-106) membagi tahap implementasi dalam 2 bentuk, yaitu :

- a. Bersifat *self-executing*, yang berarti bahwa dengan dirumuskannya dan disahkannya suatu kebijakan maka kebijakan tersebut akan

terimplementasikan dengan sendirinya, misalnya pengakuan suatu negara terhadap kedaulatan negara lain.

- b. Bersifat non *self-executing* yang berarti bahwa suatu kebijakan publik perlu diwujudkan dan dilaksanakan oleh berbagai pihak supaya tujuan pembuatan kebijakan tercapai.

Ahli lain, Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn dalam Abdul Wahab (2012: 36) dalam buku analisis kebijakan: dari formulasi ke implementasi kebijakan Negara mengemukakan sejumlah tahap implementasi sebagai berikut :

a. Tahap I

Merupakan tahap perencanaan yang terdiri atas kegiatan-kegiatan :

1. Menggambarkan rencana suatu kebijakan dengan penetapan tujuan secara jelas
2. Menyusun Pengorganisasian dengan membentuk struktur organisasi
3. Mengelola Sumber Daya Manusia
4. Mengatur sumber dana yang digunakan
5. Menyediakan sarana dan prasarana

- b. Tahap II : Merupakan tahap pelaksanaan kebijakan dengan mendayagunakan struktur staf, sumber daya, prosedur (jadwal pelaksanaan dan pelaksana program), biaya serta metode

c. Tahap III : Merupakan kegiatan-kegiatan :

1. Menentukan jadwal
2. Melakukan pemantauan
3. Mengadakan pengawasan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kebijakan, berupa hal-hal yang dievaluasi, waktu evaluasi, hasil evaluasi dan metode evaluasi.

Dengan demikian jika terdapat penyimpangan atau pelanggaran dapat diambil tindakan yang sesuai dengan segera (Hogwood dan Lewis dalam Wahab, 2012:36). Jadi implementasi kebijakan akan selalu berkaitan dengan perencanaan penetapan waktu dan pengawasan, sedangkan menurut Mazmanian dan Sabatier dalam Wahab (2012:37), yaitu mempelajari masalah implementasi kebijakan berarti berusaha untuk memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu kebijakan diberlakukan atau dirumuskan. Yakni peristiwa-peristiwa dan kegiatan-kegiatan yang terjadi setelah proses pengesahan kebijakan baik yang menyangkut usaha-usaha untuk mengadministrasi maupun usaha untuk memberikan dampak tertentu pada masyarakat (Andersen, 1997:37). Hal ini tidak saja mempengaruhi perilaku lembaga-lembaga yang bertanggung jawab atas sasaran (target grup) tetapi memperhatikan berbagai kekuatan politik, ekonomi, sosial yang berpengaruh pada implelementasi kebijakan Negara.

4. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan bila dipandang dalam pengertian yang luas, merupakan : “Alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan.” (Winarno, 2016:102). Adapun syarat-syarat untuk dapat mengimplementasikan kebijakan Negara secara sempurna menurut teori implementasi Hogwood dan Lewis dalam Wahab (2012:71-78), yaitu :

- a. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan mengalami gangguan atau kendala yang serius. Hambatan-hambatan tersebut mungkin sifatnya fisik, politis dan sebagainya;
- b. Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai;
- c. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia;
- d. Kebijaksanaan yang akan diimplementasikan didasarkan oleh suatu hubungan kausalitas yang handal;
- e. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya;
- f. Hubungan saling ketergantungan kecil;
- g. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan;
- h. Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat;
- i. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna;
- j. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tidak hanya ditujukan dan dilaksanakan untuk *intern* pemerintah saja, akan tetapi ditujukan dan harus dilaksanakan pula oleh seluruh masyarakat yang berada di lingkungannya. Menurut James Anderson dalam Suggono (1994:23), masyarakat mengetahui dan melaksanakan suatu kebijakan publik dikarenakan :

- a. Respek anggota masyarakat terhadap otoritas dan keputusan-keputusan badan-badan pemerintah;
- b. Adanya kesadaran untuk menerima kebijakan;
- c. Adanya keyakinan bahwa kebijakan itu dibuat secara sah, konstitusional, dan dibuat oleh para pejabat pemerintah yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan;
- d. Sikap menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena kebijakan itu lebih sesuai dengan kepentingan pribadi;
- e. Adanya sanksi-sanksi tertentu yang akan dikenakan apabila tidak melaksanakan suatu kebijakan.

Berdasarkan teori di atas bahwa faktor pendukung implementasi kebijakan harus didukung dan diterima oleh masyarakat, apabila anggota masyarakat mengikuti dan mentaati sebuah kebijakan maka sebuah implementasi kebijakan akan berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan tanpa ada hambatan-hambatan

yang mengakibatkan sebuah kebijakan tidak berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan

Menurut Bambang Sunggono dalam buku Hukum dan Kebijakan Publik, implementasi kebijakan mempunyai beberapa faktor penghambat (Sunggono, 1994:149-153), yaitu :

a. Isi kebijakan

Pertama, implementasi kebijakan gagal karena masih samarnya isi kebijakan, maksudnya apa yang menjadi tujuan tidak cukup terperinci, sarana-sarana dan penerapan prioritas, atau program-program kebijakan terlalu umum atau sama sekali tidak ada. Kedua, karena kurangnya ketetapan *intern* maupun *ekstern* dari kebijakan yang akan dilaksanakan. Ketiga, kebijakan yang akan diimplementasikan dapat juga menunjukkan adanya kekurangan-kekurangan yang sangat berarti. Keempat, penyebab lain dari timbulnya kegagalan implementasi suatu kebijakan publik dapat terjadi karena kekurangan-kekurangan yang menyangkut sumber daya-sumber daya pembantu, misalnya yang menyangkut waktu, biaya/dana dan tenaga manusia.

b. Informasi

Implementasi kebijakan publik mengasumsikan bahwa para pemegang peran yang terlibat langsung mempunyai informasi yang perlu atau sangat berkaitan untuk dapat memainkan perannya dengan baik. Informasi ini justru tidak ada, misalnya akibat adanya gangguan komunikasi.

c. Dukungan

Pelaksanaan suatu kebijakan publik akan sangat sulit apabila pada pengimplementasiannya tidak cukup dukungan untuk pelaksanaan kebijakan tersebut.

d. Pembagian potensi

Sebab musabab yang berkaitan dengan gagalnya implementasi suatu kebijakan publik juga ditentukan aspek pembagian potensi diantara para pelaku yang terlibat dalam implementasi. Dalam hal ini berkaitan dengan diferensiasi tugas dan wewenang organisasi pelaksana. Struktur organisasi pelaksanaan dapat menimbulkan masalah-masalah apabila pembagian wewenang dan tanggung jawab kurang disesuaikan dengan pembagian tugas atau ditandai oleh adanya pembatasan-pembatasan yang kurang jelas.

Suatu kebijakan publik akan menjadi efektif apabila dilaksanakan dan mempunyai manfaat positif bagi anggota-anggota masyarakat. Dengan kata lain, tindakan atau perbuatan manusia sebagai anggota masyarakat harus sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemerintah atau negara. Sehingga apabila perilaku atau perbuatan tidak sesuai dengan keinginan pemerintah atau negara, maka suatu kebijakan publik tidaklah efektif.

D. Pelayanan Publik

1. Pengertian Pelayanan Publik

Definisi pelayanan publik menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 adalah “Standar Pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur”.

Pelayanan publik yang dilakukan pemerintah diharapkan dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam memanfaatkan sumberdaya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintah dan administrasi publik. Sejalan dengan pendapat tersebut menurut Kurniawan (2005) dalam Pasolong (2008:128), “Mengatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan”.

Dapat dipahami dari penjelasan diatas bahwa pelayanan publik merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan pemberi layanan untuk memberikan pelayanan serta mempermudah dan membantu segala keperluan publik. Melalui kegiatan tersebut penyelenggara pelayanan publik bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keperluan publik sesuai dengan aturan dan tata cara yang telah ditetapkan.

2. Asas Pelayanan Publik

Pelayanan publik harus bersifat netral dan merata, agar tidak menimbulkan kecemburuan sosial antara satu dengan yang lain. Pemerintah harus memiliki sikap yang tegas dalam menjalankan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat secara adil tanpa pengecualian dengan memperhatikan kebutuhan seseorang. Oleh karena itu sangat diperlukan asas atau beberapa hal yang bersifat pokok dan wajib dipenuhi dalam rangka melaksanakan pelayanan publik.

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum didalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik pada prinsipnya didalam penyelenggaraan pelayanan publik harus berasaskan:

- 1) **Transparansi**
Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan mudah dimengerti.
- 2) **Akuntabilitas**
Dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 3) **Kondisional**
Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
- 4) **Parsitipatif**
Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- 5) **Kesamaan hak**
Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- 6) **Keseimbangan hak dan kewajiban**
Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing.

Asas pelayanan publik sangat penting untuk dijadikan acuan dan pegangan bagi pemberi layanan publik agar dapat memberikan pelayanan public secara baik dan prima. Begitu pula dengan yang dilakukan oleh Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, perlu adanya acuan atau pegangan dalam memberikan

pelayanan kepada masyarakat. Hal ini ditujukan untuk menciptakan pelayanan yang prima.

3. Prinsip Pelayanan Publik

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik ada sepuluh prinsip pelayanan umum. Regulasi tersebut menjelaskan prinsip-prinsip pelayanan prima sebagai berikut:

- 1) Kesederhanaan, prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- 2) Kejelasan:
 - a) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik;
 - b) Unit kerja pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik; dan
 - c) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- 3) Kepastian Waktu, pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- 4) Akurasi, produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
- 5) Keamanan, proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- 6) Tanggung jawab, pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan persoalan dalam pelayanan publik.
- 7) Kelengkapan sarana dan prasarana, tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika)
- 8) Kemudahan Akses, tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
- 9) Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan, pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- 10) Kenyamanan, lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti

parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Penyedia layanan publik sejatinya selalu dituntut untuk bisa memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, dan tepat kepada penerima layanan, namun hal tersebut cukup sulit untuk diwujudkan. Oleh karena penyedia layanan publik harus memiliki prinsip pelayanan agar pelayanan yang diberikan dapat diterima oleh masyarakat dan dapat dipertanggungjawabkan pemberi layanan. Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menjadi penyedia pelayanan publik yang perlu memperhatikan kebutuhan masyarakat.

4. Unsur-Unsur Pelayanan Publik

Menurut Bab I Pasal 1 Ayat 2 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, penyelenggaraan pelayanan publik adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Dari pengertian dan penjelasan tersebut, setidaknya terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu:

- a. Unsur pertama adalah organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan publik, yaitu Pemerintah atau Pemerintah Daerah. Unsur pertama ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah memiliki posisi kuat sebagai regulator atau pembuat aturan dan sebagai pemegang monopoli layanan, dan menjadikan Pemerintah Daerah bersikap statis dalam memberikan layanan, karena layanannya memang dibutuhkan atau diperlukan oleh orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Posisi ganda inilah yang menjadi salah satu faktor penyebab buruknya pelayanan publik yang dilakukan pemerintah daerah, karena akan sulit untuk memilih dan memilah antara kepentingan menjalankan fungsi regulator dan melaksanakan fungsi meningkatkan pelayanan.
- b. Unsur kedua adalah penerima layanan (pelanggan), yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Unsur kedua adalah orang,

masyarakat, atau organisasi yang berkepentingan atau memerlukan layanan atau penerima layanan, pada dasarnya tidak memiliki daya tawar atau tidak dalam posisi yang sementara untuk menerima layanan, sehingga tidak memiliki akses untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Posisi inilah yang mendorong terjadinya komunikasi dua arah untuk melakukan KKN dan memperburuk citra pelayanan dengan mewabahnya pungli, dan ironisnya dianggap saling menguntungkan.

- c. Unsur ketiga adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan). Unsur ketiga adalah kepuasan pelanggan menerima pelayanan, unsur kepuasan pelanggan menjadi perhatian penyelenggara pelayanan (pemerintah), untuk menetapkan arah kebijakan pelayanan publik yang berorientasi untuk memuaskan pelanggan, dan dilakukan melalui upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen pemerintahan daerah.

5. **Klasifikasi Pelayanan Publik**

Pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu pelayanan umum dan pelayanan kebutuhan dasar. Mahmudi (2005:205-210) menjelaskannya sebagai berikut:

a. **Pelayanan Umum**

Pemerintah sebagai instansi penyedia pelayanan publik juga harus memberikan pelayanan umum kepada masyarakatnya. Pelayanan umum yang harus diberikan pemerintah terbagi dalam tiga kelompok, yaitu pelayanan administratif, pelayanan barang, dan pelayanan jasa.

1) **Pelayanan Administratif**

Pelayanan administratif adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi, dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen yang dibutuhkan oleh publik, misalnya sertifikat, surat-surat ijin, rekomendasi, keterangan, dan

lain-lain. Misalnya adalah jenis pelayanan pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Sertifikat Akta, Akta Kelahiran, Akta Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, dan sebagainya.

2) Pelayanan Barang

Pelayanan barang adalah pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan berupa kegiatan penyediaan dana atau pengolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaian kepada konsumen langsung dalam suatu sistem. Secara keseluruhan proses akhir menghasilkan produk akhir berwujud benda atau fisik atau yang dianggap memberikan nilai tambah secara langsung bagi pemenuhan kebutuhan publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, penyediaan air bersih, dan lainnya.

3) Pelayanan Jasa

Pelayanan jasa adalah pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa sarana dan prasarana serta penunjangnya. Pengoperasiannya berdasarkan suatu sistem pengoperasian tertentu dan pasti. Produk yang dihasilkan berupa berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik dan bermanfaat secara langsung dan habis terpakai dalam jangka waktu tertentu, misalnya adalah pendidikan tinggi dan menengah, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, jasa pos, sanitasi lingkungan, persampahan, drainase, jalan dan trotoar, penanggulangan bencana

(banjir, gempa, gunung meletus, dan kebakaran), pelayanan sosial (asuransi atau jaminan sosial).

b. Pelayanan Kebutuhan Dasar

Pelayanan kebutuhan dasar yang harus diberikan oleh pemerintah, meliputi kesehatan, pendidikan dasar, dan bahan kebutuhan pokok masyarakat, yang dijabarkan sebagai berikut:

1) Pelayanan Kesehatan

Kesehatan merupakan salah satu kebutuhan dasar masyarakat, maka kesehatan adalah hak bagi setiap warga masyarakat yang dilindungi oleh Undang-Undang Dasar. Setiap negara mengakui bahwa kesehatan menjadi modal terbesar untuk mencapai kesejahteraan. Oleh karena itu, perbaikan pelayanan kesehatan pada dasarnya merupakan suatu investasi sumber daya manusia untuk mencapai masyarakat yang sejahtera (*welfare society*).

2) Pelayanan Pendidikan Dasar

Bentuk pelayanan dasar lainnya adalah pendidikan dasar. Sama halnya dengan kesehatan, pendidikan merupakan suatu bentuk investasi sumber daya manusia. Masa depan suatu bangsa akan sangat ditentukan oleh seberapa besar perhatian pemerintah terhadap pendidikan masyarakatnya. Tingkat pendidikan juga berpengaruh terhadap tingkat kemiskinan karena pendidikan merupakan salah satu komponen utama dalam lingkaran setan kemiskinan.

3) Pelayanan Bahan Kebutuhan Pokok

Selain kesehatan dan pendidikan dasar, pemerintah juga harus memberikan pelayanan kebutuhan dasar yang lain, yaitu bahan kebutuhan pokok, antara lain adalah beras, minyak goreng, minyak tanah, gas, gula pasir, daging, telur ayam, susu, garam beryodium, tepung terigu, sayur mayur, dan sebagainya. Dalam hal penyediaan bahan kebutuhan pokok, pemerintah perlu menjamin stabilitas harga kebutuhan pokok masyarakat dan menjaga ketersediaannya di pasar maupun di gudang dalam bentuk cadangan atau persediaan.

Sedangkan jenis-jenis pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara yang dimuat dalam SANKRI (Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia) Buku III (2004:185), adalah:

1) Pelayanan Pemerintahan

Pelayanan pemerintahan adalah jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan, seperti pelayanan KTP, SIM, pajak, perizinan, dan keimigrasian.

2) Pelayanan Pembangunan

Pelayanan pembangunan adalah jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitasi kepada masyarakat dalam melakukan aktivitasnya sebagai warga negara. Pelayanan ini meliputi penyediaan jalan-jalan, jembatan-jembatan, pelabuhan-pelabuhan, dan lainnya.

3) Pelayanan Utilitas

Pelayanan utilitas adalah jenis pelayanan yang terkait dengan utilitas bagi masyarakat seperti penyediaan listrik, air, telepon, dan transportasi lokal.

4) Pelayanan Sandang, Pangan, dan Papan

Pelayanan sandang, pangan, dan papan adalah jenis pelayanan yang menyediakan bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan, seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil, dan perumahan murah.

5) Pelayanan Kemasyarakatan

Pelayanan kemasyarakatan adalah jenis pelayanan yang dilihat dari sifat dan kepentingannya lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu, dan lainnya.

Klasifikasi pelayanan publik yang sesuai dengan penelitian ini adalah pelayanan administratif yang dilakukan oleh pemerintah, dalam hal ini adalah Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Pelayanan yang diberikan adalah mengenai pembayaran pajak. Pelayanan tersebut ditujukan untuk menciptakan pelayanan yang prima.

E. Pajak

1. Pengertian Pajak

Pajak menurut Soemitrom (dalam Diana Sari, 2013:34) adalah iuran rakyat kepada Kas Negara berdasarkan Undang-Undang (yang dapat dipaksakan) dengan

tiada mendapat jasa timbal (kontra prestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Sedangkan menurut Djajadiningrat (dalam Diana Sari, 2013:34), pajak adalah suatu kewajiban untuk menyerahkan sebagian kekayaan Negara karena suatu keadaan, kejadian, dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu. Pungutan tersebut bukan sebagai hukuman, tetapi menurut perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah serta dapat dipaksakan. Untuk itu, tidak ada jasa balik dari Negara secara langsung, misalnya untuk memelihara kesejahteraan umum.

Berbeda dengan pendapat dari Smeets (dalam Diana Sari, 2013:34), bahwa pajak adalah prestasi-prestasi kepada pemerintahan yang terutang melalui norma-norma umum yang ditetapkannya dan dapat juga dipaksakan tanpa adanya berbagai kontraprestasi terhadapnya, yang dapat ditunjukkan dalam hal-hal khusus (individual), dimaksudkan untuk menutup pengeluaran-pengeluaran Negara. Selain itu pajak menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tatacara Perpajakan adalah “kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Berdasarkan pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pajak diartikan sebagai bentuk pembayaran berupa uang atau barang yang bertujuan untuk kesejahteraan rakyat dengan bentuk imbalan secara tidak langsung.

2. Fungsi Pajak

Terdapat fungsi pajak menurut Diana Sari (2013: 38) yaitu:

(1) Fungsi Penerimaan (*Budgeter*)

Yaitu sebagai alat (sumber) untuk memasukkan uang sebanyak-banyaknya dalam Kas Negara dengan tujuan untuk membiayai pengeluaran negara yaitu pengeluaran rutin dan pengeluaran pembangunan. Sebagai sumber pendapatan negara, pajak berfungsi untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran negara. Untuk menjalankan tugas-tugas rutin negara dan melaksanakan pembangunan, negara membutuhkan biaya. Biaya ini dapat diperoleh dari penerimaan pajak. Dewasa ini pajak digunakan untuk pembiayaan rutin seperti belanja pegawai, belanja barang, pemeliharaan, dan lain sebagainya. Untuk pembiayaan pembangunan, uang dikeluarkan dari tabungan pemerintah, yakni penerimaan dalam negeri dikurangi pengeluaran rutin. Tabungan pemerintah ini dari tahun ke tahun harus ditingkatkan sesuai kebutuhan pembiayaan pembangunan yang semakin meningkat dan ini terutama diharapkan dari sektor pajak.

(2) Fungsi Mengatur (*Reguler*)

Yaitu sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu di bidang keuangan (umpamanya bidang ekonomi, politik, budaya, pertahanan keamanan) misalnya: mengadakan perubahan tarif, memberikan pengecualian-pengecualian, keringanan-keringanan atau sebaliknya pemberatan-pemberatan yang khusus ditujukan kepada masalah tertentu. Pemerintah bisa

mengatur pertumbuhan ekonomi melalui kebijaksanaan pajak. Dengan fungsi mengatur, pajak bisa digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan.

3. Manfaat Uang Pajak

Pajak merupakan sumber utama penerimaan negara. Tanpa pajak sebagian besar kegiatan negara sulit untuk dapat dilaksanakan. Penggunaan uang pajak meliputi mulai dari belanja pegawai sampai dengan pembiayaan berbagai proyek pembangunan. Pembangunan sarana umum seperti jalan-jalan, jembatan, sekolah, rumah sakit/puskesmas, kantor polisi dibiayai dengan menggunakan uang yang berasal dari pajak. Uang pajak juga digunakan untuk pembiayaan dalam rangka memberikan rasa aman bagi seluruh lapisan masyarakat. Setiap warga negara mulai saat dilahirkan sampai dengan meninggal dunia, menikmati fasilitas atau pelayanan dari pemerintah yang semuanya dibiayai dengan uang yang berasal dari pajak. Dengan demikian jelas bahwa peranan penerimaan pajak bagi suatu negara menjadi sangat dominan dalam menunjang jalannya roda pemerintahan dan pembiayaan pembangunan.

Berikut dapat diikhtisarkan manfaat uang pajak adalah sebagai berikut:

1) Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan negara

Negara dalam menjalankan tugas rutin dan pembangunan memerlukan biaya. Biaya tersebut antara lain diperoleh dari penerimaan pajak. Pengeluaran rutin seperti belanja pegawai, belanja barang pemeliharaan, dan sebagainya biayanya berasal dari penerimaan pajak. Sedangkan pengeluaran pembangunan bersumber dari Tabungan Pemerintah yaitu Penerimaan Dalam

Negeri dikurangi Pengeluaran Rutin. Tabungan Pemerintah tersebut setiap tahun harus meningkat sesuai dengan kebutuhan pembiayaan pembangunan. Penerimaan Dalam Negeri terdiri dari penerimaan migas dan non migas. Penerimaan non migas sebagian besar merupakan penerimaan yang bersumber dari penerimaan pajak.

2) Pajak merupakan salah satu alat pemerataan

Pengenaan pajak dengan tarif progresid dimaksudkan untuk mengenakan pajak yang lebih tinggi pada golongan yang lebih mampu. Dana yang dipindahkan dari sektor swasta ke sektor pemerintah dipergunakan untuk membiayai proyek yang terutama dinikmati oleh masyarakat yang berpenghasilan rendah, seperti untuk sarana peribadatan, sarana pendidikan, sarana transportasi, sarana kesehatan, sarana perhubungan, sarana pertahanan/keamanan dan sebagainya. Peranan pajak sebagai alat pemerataan pendapatan ini sangat penting untuk menegakkan keadilan sosial, seperti tercantum dalam Trilogi Pembangunan.

3) Pajak merupakan salah satu alat untuk mendorong investasi

Apabila masih ada sisa dari dana yang dipergunakan untuk membiayai pengeluaran negara (rutin), maka kelebihan tersebut dapat dipakai sebagai Tabungan Pemerintah.

4. Penggolongan Pajak

Pajak dapat dikelompokkan ke dalam golongan sebagai berikut (Diana Sari, 2013:43):

1) Menurut Sifatnya

- a. Pajak Subyektif, yaitu pajak yang erat kaitannya atau hubungannya dengan subyek pajak atau yang dikenakan pajak dan besarnya dipengaruhi oleh keadaan Wajib Pajak. Pajak ini disebut pajak langsung (jadi langsung dikenakan pada subyeknya). Dimulai dengan menetapkan orangnya, baru kemudian dicari syarat-syarat objektifnya. Contoh: Pajak Penghasilan.
- b. Pajak Objektif, yaitu pajak yang erat hubungannya dengan obyek pajak, yang selain dari pada benda dapat pula berupa keadaan, perbuatan atau peristiwa yang menyebabkan timbulnya kewajiban membayar. Besarnya tidak ditentukan oleh keadaan Wajib Pajak. Pajak ini disebut pajak tidak langsung karena tidak langsung pada subyeknya. Dimulai dengan objeknya, seperti keadaan, peristiwa, perbuatan, dll., baru kemudian dicari orangnya yang harus membayar pajaknya, yaitu subjeknya. Contoh: Pajak Pertambahan Nilai.

2) Menurut Pembebanannya

- a. Pajak Langsung, yaitu pajak yang langsung dibayar atau dipukul oleh wajib pajak yang bersangkutan dan pajak ini langsung dipungut pemerintah dari wajib pajak, tidak dapat dilimpahkan kepada orang lain serta dipungut secara berkala (periodik). Contoh: PPh, PBB.

- b. Pajak Tidak Langsung, yaitu pajak yang dipungut kalau ada suatu peristiwa atau perbuatan tertentu, seperti penggerakan barang tidak bergerak, pembuatan akte, dan lain-lain dan pembayar pajak dapat melimpahkan beban pajaknya kepada pihak lain serta pajak ini tidak mempergunakan surat ketetapan pajak. Contoh: PPN dan PPnBM, Bea Materai.

3) Menurut Kewenangannya

- a. Pajak Pusat, yaitu pajak yang wewenang pemungutannya atau dikelola oleh pemerintah pusat dan hasilnya dipergunakan untuk membiayai pengeluaran rutin negara dan pembangunan (APBN). Contoh: PPh, PPN dan PPnBM, PBB, Bea Materai.
- b. Pajak Daerah, yaitu pajak yang wewenang pemungutannya atau dikelola oleh Pemerintah Daerah (baik Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kabupaten/Kota dan hasilnya dipergunakan untuk membiayai pengeluaran rutin dan pembangunan daerah (APBD). Contoh: Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Reklame, Pajak Kendaraan Bermotor.

Berdasarkan penggolongan pajak diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pembahasan pajak dalam penelitian ini dimaksudkan untuk penggolongan pajak menurut kewenangannya, yaitu pajak daerah. Pajak daerah yang dibahas oleh peneliti adalah mengenai segala jenis pajak yang dilayani di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Oleh karena itu pembahasan di dalam penelitian ini ditujukan untuk melihat pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai

(GNNT) sebagai usahanya pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik dalam hal sistem pembayaran pajak daerah.

5. Pajak Restoran

Di Kota Malang pajak daerah telah diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah. Di dalam Peraturan Daerah tersebut salah satu jenis pajak daerah kota/kabupaten yang disebutkan yaitu pajak restoran. Pengertian Pajak Restoran sesuai dengan Pasal 1 angka 11 Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 16 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah berbunyi: “Pajak Restoran adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh restoran”. Restoran yang memiliki kewajiban untuk menjadi wajib pajak restoran adalah restoran yang memiliki nilai penjualan diatas Rp 5.000.000,00 (lima juta rupiah). Restoran dengan nilai penjualan Rp 5.000.000,00 (lima juta rupiah) sampai dengan Rp 15.000.000,00 (lima belas juta rupiah), maka tarif pajak restoran ditetapkan sebesar 5% (lima persen) tiap bulannya. Sedangkan untuk restoran dengan nilai penjualan diatas Rp 15.000.000,00 (lima belas juta rupiah), maka tarif pajak restoran ditetapkan sebesar 10% (sepuluh persen) tiap bulannya.

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang mendata wajib pajak menggunakan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD) yang wajib dimiliki oleh wajib pajak. Wajib pajak mengisi formulir Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD) dengan benar, jelas dan lengkap disertai dengan laporan hasil penjualan tiap bulannya menggunakan bon penjualan (*bill*). Tindakan melaporkan hasil penjualan tersebut berguna untuk menentukan berapa besar pajak restoran

yang wajib disetorkan oleh wajib pajak. Wajib pajak melaporkan SPTPD, jika pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyetujui maka diterbitkan Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD). SKPD memuat besarnya jumlah pajak restoran yang wajib dibayarkan oleh wajib pajak restoran. Tanggal jatuh tempo dari pembayaran serta penyetoran pajak yang terutang telah ditentukan paling lama yaitu 30 (tiga puluh) hari setelah saat terutangnya pajak. Ketika wajib pajak melakukan pembayaran pajak restoran, maka wajib pajak akan mendapatkan Surat Setoran Pajak Daerah (SSPD) sebagai bukti pembayaran.

Jika Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) yang telah diberikan kepada wajib pajak restoran tidak dibayarkan pada saat yang telah ditentukan. Hal ini yang disebut sebagai tunggakan, dimana Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menerbitkan Surat Tagihan Pajak Daerah (STPD) yang ditambah dengan denda sebesar 2% (dua persen) tiap bulannya maksimal 24 bulan. Hal ini termasuk dalam rangkaian tindakan penagihan pajak yang dilakukan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Wajib pajak restoran yang merasa keberatan membayarkan pajak restoran maupun denda yang dibebankan, maka dapat mengajukan surat permohonan keberatan kepada seksi penyelesaian keberatan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Pada implementasinya sebagian besar restoran yang mengajukan surat permohonan keberatan disebabkan karena restoran yang dimilikinya akan melakukan renovasi, sehingga tidak ada nilai penjualan restoran selama beberapa bulan untuk membayar tagihan pajak restoran, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang bekerjasama dengan dua Bank yang mana terjalinnya kerja sama dengan Bank BRI dan Bank Jatim.

F. Program Pajak Daerah Online (*e-tax*)

1. Pengertian Program Pajak Daerah Online (*e-tax*)

Dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), maka pemerintah Kota Malang meluncurkan program sistem pajak online atau *e-tax*. Program tersebut merupakan yang pertama di Provinsi Jawa Timur. Sebelumnya hanya DKI Jakarta yang menjalankan program tersebut. Sistem pajak secara online itu, diberlakukan sebagai salah satu upaya mengurangi adanya potensi kebocoran Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor pajak restoran, hotel, dan tempat hiburan yang dikelola oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang. Sistem pajak online ini sebagai salah satu upaya pemberantasan korupsi dari sektor pajak juga. Dengan program online ini, para wajib pajak tidak akan bisa memanipulasi besaran pajak yang harus dibayarkan. Dan ini salah satu formula bagaimana cara mengatasi dan merubah sistem yang baik di Kota Malang (Modul *e-tax* Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, 2018).

Sistem pajak online ini tentunya sangat menguntungkan para pengusaha restoran, hotel, dan tempat hiburan yang ada di Kota Malang. Wajib pajak tak perlu menghitung besaran yang harus dibayarkan, melainkan akan terhitung secara otomatis. Dalam penerapannya, Pemkot Malang bekerjasama dengan Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kota Malang. Dari jumlah penduduk Kota Malang sekitar 800 ribu jiwa, APBD sekitar Rp 1,6 triliun. Sebenarnya jumlah itu sudah bagus, tapi masih kurang untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Dengan adanya sistem ini, tidak ada kecemburuan di antara semua pihak, khususnya para pengusaha atau WP (Wajib Pajak). Dalam program *e-tax*, Wajib Pajak (WP) akan

menggunakan sistem online semua dalam membayar pajaknya. Hal ini untuk menghindari kecurangan pajak, sehingga PAD Kota Malang lebih maksimal lagi. Penerimaan pajak daerah terutama berasal dari restoran, hotel, hiburan dan parkir yang pencatatan transaksi dan pembayaran pajak dilakukan secara online. Data transaksi direkam melalui perangkat BRI dengan sistem *Store and Forward/SAF* (PC/*barebone* dan jaringan).

2. Alur Pemikiran tentang Pajak Online (*e-tax*)

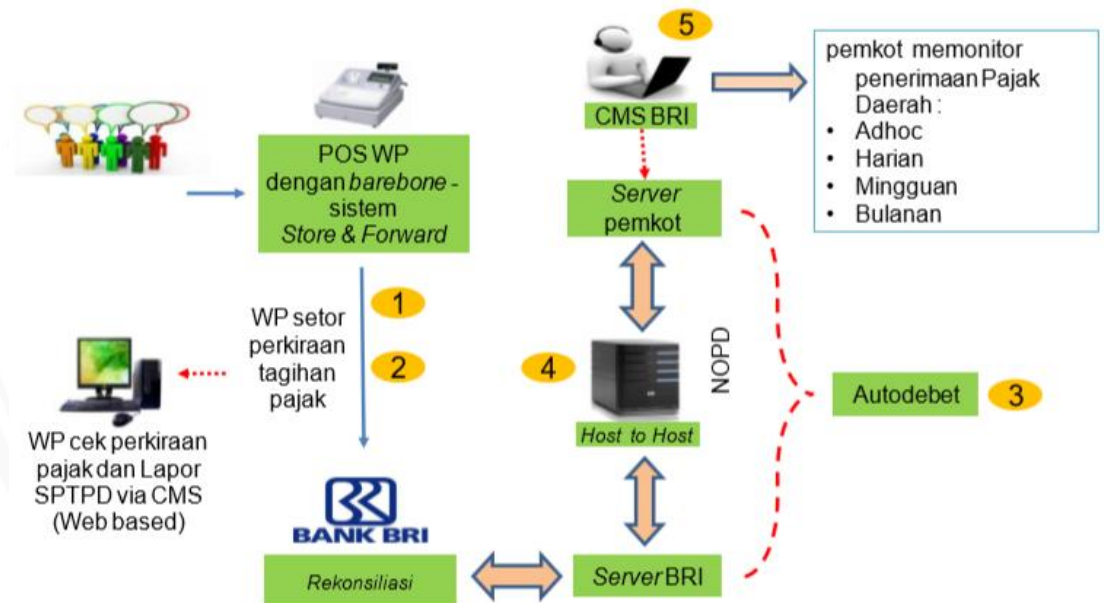
Berikut alur pemikiran mengenai pembentukan sistem pajak online (*e-tax*), yaitu:

- 1) Lebih dari 70% Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Malang disumbang dari sektor pajak daerah.
- 2) Pajak daerah Kota Malang terdiri dari 9 jenis pajak, yakni pajak hotel, restoran, hiburan, parkir, reklame, air tanah, penerangan jalan, PBB dan BPHTB.
- 3) Upaya peningkatan potensi pajak atau optimalisasi pajak adalah dengan langkah ekstensifikasi (mencari potensi baru) maupun intensifikasi (meningkatkan pajak dari potensi yang ada).
- 4) *E-Tax* merupakan salah satu inovasi dalam upaya intensifikasi pajak. Dan untuk saat ini diterapkan kepada 4 jenis pajak daerah, yakni pajak hotel, restoran, hiburan dan parkir.

- 5) Dengan adanya *e-tax*, diharapkan 4 jenis pajak tersebut bisa meningkat, dan akan memicu akselerasi peningkatan jenis pajak yang lain, serta pada akhirnya bisa mendukung peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).
- 6) Asumsinya, selain *e-tax*, tetap harus ada inovasi lain, baik dalam potensi pajak maupun retribusi dan pendapatan lain-lain.

3. Sistem Pembayaran Program Sistem Pajak Online (*e-tax*) Daerah Kota Malang dari Bank BRI

Berikut konsep penerimaan program *e-tax* dari Bank BRI, yaitu:



Gambar 3. Konsep Penerimaan Program *e-tax* dari Bank BRI

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Keterangan:

- 1) Setiap data transaksi di POS atau loket direkam dan dikirim ke server BRI.

- 2) Server BRI akan memproses data transaksi dan nominalnya. BP2D Pemkot dapat *mengaccess* data dan menerima data (*host to host*).
- 3) BP2D Pemkot Malang dapat memonitor rekening beserta transaksinya setiap saat dengan menggunakan CMS BRI.
- 4) Selanjutnya WP (Wajib Pajak) dapat melakukan pembayaran Pajak Daerah (*closed srftcdx DX payment*) melalui cara memberikan kuasa kepada BRI untuk melakukan pendebitan rekening BRI (*autodebit*) milik WP (Wajib Pajak) tiap tanggal 1-15 untuk tagihan Pajak Daerah bulan sebelumnya. SSPD ter-*create* otomatis setelah proses *autodebit* selesai.
- 5) WP (Wajib Pajak) melaporkan SPTPD bulanan, *paperless*, menggunakan CMS BRI tiap tanggal 16-20.

4. Maksud dan Tujuan Program Sistem Pajak Online (*e-tax*) Daerah Kota Malang

Berikut maksud dan tujuan BP2D Kota Malang membuat program *e-tax*, yaitu:

- a) Meningkatkan sistem pengawasan dan pemantauan atas kepatuhan Wajib Pajak (WP) dalam pemenuhan kewajiban pajak daerah yang terutang, terutama pajak hotel, restoran, hiburan dan parkir;
- b) Untuk menerapkan sistem pelayanan perpajakan daerah, khususnya pelaporan dan pembayaran pajak yang transparan, akuntabel dan akurat dengan berbasis teknologi informasi dan komunikasi;

- c) Mewujudkan *good corporate governance* (Tata Kelola Pemerintahan yang Baik).

5. Pengorganisasian Program Sistem Pajak Online (*e-tax*) Daerah Kota Malang

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan memerlukan aktifitas tersebut (Hasibuan, 2004:123). Selain itu, pendapat lainnya menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan dan penyusunan bermacam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai kegiatan, penempatan orang-orang (pegawai) terhadap kegiatan-kegiatan dari penyediaan fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penyuluhan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan kegiatan yang diharapkan (Salam, 2004:19). Berdasarkan pendapat tersebut, pengorganisasian adalah kelompok orang yang bekerja sama, dengan adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan, serta adanya pendelegasian wewenang. Berikut pihak-pihak yang terkait dalam program *e-tax* di Kota Malang, yaitu:

- 1) Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi;
- 2) Kepala Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang beserta seluruh jajaran;

- 3) Pihak perbankan, dalam hal ini PT. Bank Rakyat Indonesia Wilayah Malang dan Cabang Malang Kawi, serta Bank Jatim;
- 4) Jajaran Legislatif, terutama Komisi B DPRD Kota Malang;
- 5) Jajaran Eksekutif, antara lain Sekda, Asisten Umum, BPKAD, Bagian Hukum, Bagian Organisasi, Bagian Kerjasama;
- 6) Perwakilan konsultan pajak;
- 7) Satgas Peningkatan Pajak Daerah pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang;
- 8) Masyarakat, terutama Wajib Pajak Hotel, Restoran, Hiburan dan Parkir.

Terdapat beberapa tugas yang dijalankan oleh masing-masing pihak dalam menjalankan program sistem pajak *online* (*e-tax*), baik dari pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang maupun dari Wajib Pajak. Berikut tugas-tugas yang dijalankan, yaitu:

a) Tugas Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

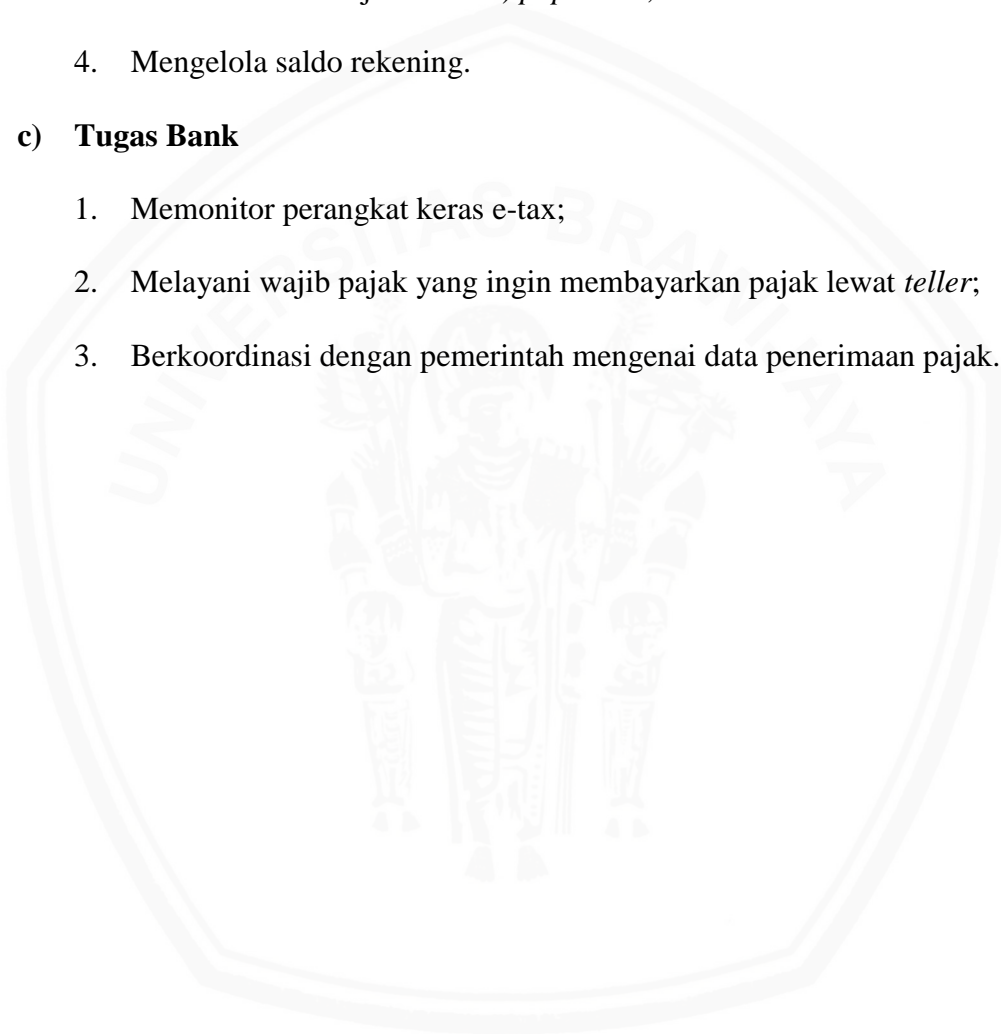
1. Memonitor perkiraan Penerimaan Pajak;
2. Memonitor penerimaan pajak (Auto Debit);
3. Memonitor rekapitulasi transaksi harian;
4. Memonitor rincian transaksi per wajib pajak;
5. Analisa data penerimaan pajak.

b) Tugas Wajib Pajak

1. Memonitor transaksi penerimaan pembayaran;
2. Memonitor perkiraan tagihan pajak;
3. Melaporkan SSPD (Surat Setoran Pajak Daerah) & SPTPD (Surat Pemberitahuan Pajak Daerah) *paperless*;
4. Mengelola saldo rekening.

c) Tugas Bank

1. Memonitor perangkat keras e-tax;
2. Melayani wajib pajak yang ingin membayarkan pajak lewat *teller*;
3. Berkoordinasi dengan pemerintah mengenai data penerimaan pajak.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Syaodih Nana (2007:06) dalam Ufie (2013:39), merupakan suatu cara yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Metode deskriptif menurut Nawawi dan Martini dalam Ufie (2013:39), merupakan metode yang melukiskan suatu keadaan objektif atau peristiwa tertentu berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagai mestinya yang kemudian diiringi dengan upaya pengambilan kesimpulan umum berdasarkan fakta-fakta historis tersebut.

Jadi, penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis fenomena, peristiwa atau aktivitas sosial menggunakan metode penggambaran secara rinci fakta-fakta temuan yang ada di lapangan dan nantinya dianalisis menggunakan teori yang sesuai. Alasan yang mendasari penulis menggunakan jenis penelitian ini, karena penulis ingin menganalisis masalah-masalah yang muncul dari implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah

Kota Malang dengan cara menemukan fakta-fakta yang rinci untuk menggambarkan fenomena ini dan menemukan solusi masalah-masalah tersebut.

B. Fokus Penelitian

Fokus Penelitian adalah batasan masalah dalam penelitian yang berisi pokok masalah yang bersifat umum (Sugiyono, 2012:207). Fokus dalam penelitian ini adalah implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang serta menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT). Berikut rincian fokus penelitian yang diangkat oleh peneliti yang didasarkan pada rumusan masalah, yaitu:

1. Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang dianalisis menurut Brian dan Lewis dalam Wahab (2012: 36), yaitu:
 - 1) Tahap Perencanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, terdiri dari:
 - a. Penetapan Tujuan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Sumber Daya Manusia
 - d. Sumber Dana
 - e. Sarana Prasarana

- 2) Tahap Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, terdiri dari:
 - a. Jadwal Pelaksanaan
 - b. Pelaksana Program
 - c. Biaya Pelaksanaan
- 3) Tahap Evaluasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, terdiri dari:
 - a. Hal-Hal yang dievaluasi
 - b. Waktu Evaluasi
 - c. Hasil Evaluasi
 - d. Metode Evaluasi
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yang meliputi:
 - a. Faktor Pendukung
 - 1) Internal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang
 - 2) Eksternal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang
 - b. Faktor Penghambat
 - 1) Internal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

- 2) Eksternal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti dapat menggambarkan yang sebenarnya dari objek yang diteliti. Adapun lokasi penelitian ini adalah Kota Malang. Pemilihan lokasi penelitian tersebut dikarenakan Kota Malang merupakan salah satu kota yang ada di Indonesia yang perlu menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT). Sedangkan situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti menggambarkan pusat penelitian dari objek yang diteliti. Situs penelitian ini dilakukan di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Alasan peneliti memilih situs penelitian tersebut karena Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang merupakan salah satu badan yang sudah menerapkan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT).

D. Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data penelitian yang dibutuhkan oleh setiap peneliti untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan yang dikehendaki dalam penelitian tersebut yang tentunya perlu ditunjang oleh data-data yang relevan, baik jumlah maupun jenis data yang diperlukan. Menurut Loeffland sebagaimana dalam Moleong (2013:157), menjelaskan sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah

kata-kata, tindakan dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sumber data ada 2 yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung pada saat jalannya penelitian, sumber data diperoleh melalui kegiatan wawancara dan data-data secara langsung yang memiliki korelasi dengan topik. Adapun yang menjadi data primer adalah informan. Dengan menggunakan pedoman wawancara, peneliti menggunakan data dari informan dari beberapa pihak diantaranya yaitu:

- a. Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu Pak Nanang;
- b. Masyarakat Kota Malang yang membayar pajak daerah yaitu Mbak Evi dan Mbak Riezka.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang mencakup informasi yang dikumpulkan dan relevan terhadap masalah yang diteliti. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dan dapat memberikan informasi tambahan dalam penelitian ini. Sumber data yang digunakan oleh peneliti melalui perantara yaitu manusia, media lainya seperti media elektronik dan media cetak, literatur dal lain sebagainya. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa perundang-undangan yang berkaitan dengan pembahasan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dan dokumen lain yang mendukung penelitian ini seperti Laporan Inovasi Manajemen Perpajakan Daerah Kota Malang, Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur

Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, Laporan BP2D Kota Malang mengenai Program e-tax tahun 2013, dan Laporan Kinerja Tahunan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.

E. Teknik Pengumpulan Data

Proses penelitian, memerlukan adanya teknik pengumpulan data yang relevan dengan objek penelitian. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, diantaranya:

1. Wawancara

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk menggali informasi secara lebih mendalam terkait dengan permasalahan penelitian. Menurut Moleong (2013:186) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan narasumber yang memberikan informasi dari pertanyaan yang ditanyakan. Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur dimana seorang peneliti dan informan berhadapan secara langsung (*face to face*) untuk mendapatkan informasi secara lisan dengan tujuan agar mendapatkan data. Tipe wawancara pada penelitian ini menggunakan tipe *openend* dimana peneliti dapat bertanya kepada responden tentang fakta-fakta suatu peristiwa yang ada. Teknik wawancara ini dilakukan agar dapat memperoleh jawaban yang dijelaskan secara lisan terkait dengan permasalahan penelitian. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara

kepada pegawai yang menjadi pihak yang melaksanakan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dan masyarakat yang merasakan pelayanan tersebut, seperti Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu Nanang Sweistinura selaku Kasubid Pendaftaran, jajaran Staf IT, dan jajaran Staf Pendataan serta Masyarakat Kota Malang yang membayar pajak daerah yaitu Mbak Evi dan Mbak Riezka.

2. Observasi

Observasi merupakan suatu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan terhadap lingkungan penelitian, subjek penelitian, dengan membuat kunjungan lapangan secara langsung terhadap studi kasus. Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang ada dalam objek penelitian. Teknik ini dilakukan dengan pengamatan lapangan secara langsung terkait dengan permasalahan yang berhubungan dengan variabel penelitian dan melakukan pencatatan atas hasil observasi. Sesuai dengan jenisnya, peneliti memilih observasi pasif atau biasa dikenal dengan observasi partisipasi terbatas, yakni peneliti terlibat hanya sebatas pada aktivitas obyek yang mendukung data penelitian. Observasi dilakukan secara langsung terhadap implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Alat bantu dalam melakukan penelitian ini berupa handphone untuk merekam video ataupun mengambil gambar selama observasi, dan buku catatan.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi yaitu metode pengumpulan data yang sudah tersedia dengan adanya catatan dimana peneliti dapat memahami materi melalui data tertulis seperti dokumen, peraturan-peraturan dan referensi dari internet untuk mendapatkan informasi terkait penelitian yang dilakukan. Dokumentasi terkait dengan dokumen atau arsip lain yang masuk kedalam data dan berhubungan dengan implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT), seperti Laporan Inovasi Manajemen Perpajakan Daerah Kota Malang, Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, Laporan BP2D Kota Malang mengenai Program e-tax tahun 2013, dan Laporan Kinerja Tahunan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.

F. Instrumen Penelitian

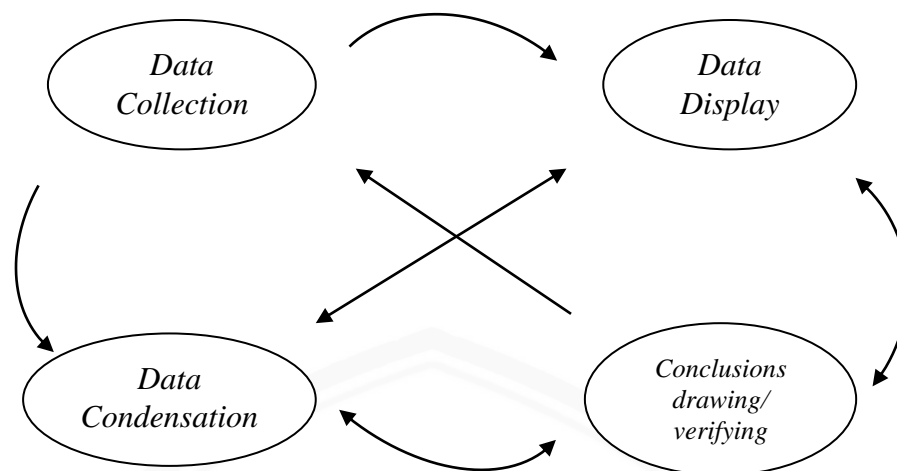
Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data. Dalam penelitian kualitatif, Moleong (2014:222) mengemukakan bahwa “yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri”. Jadi dalam penelitian ini peneliti merupakan instrumen pokok, sedangkan instrumen penunjangnya adalah:

1. Pedoman wawancara (*interview guide*), yaitu kerangka pertanyaan diajukan pada pihak-pihak sumber data dalam penelitian.

2. Catatan lapangan (*field notes*), dipergunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam pengumpulan data yang ada di lapangan.
3. Perekam (*recorder*), dipergunakan untuk merekam informasi-informasi dari hasil wawancara kepada pihak-pihak sumber data.
4. Alat tulis menulis, sebagai alat bantu dalam pencatatan hal-hal penting di lapangan.

G. Analisis Data

Analisis data sangat penting karena dengan melakukan analisis data, maka data yang diperoleh dapat disusun dan diolah agar menghasilkan informasi yang mudah dipahami dan dapat diinformasikan kepada orang lain. Menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2014:248), analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisir data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014:14). Sejalan dengan analisis interaktif yang dimaksud, maka dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat. Komponen-komponen analisis data tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Analisis Model Interaktif

Sumber : Miles, Huberman dan Saldana (2014:14)

Adapun alur kegiatan analisis data interaktif menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:14), meliputi:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu kegiatan yang dilakukan oleh seorang peneliti untuk memperoleh data yang valid. Pengumpulan data ini dilakukan melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini, observasi ke lapangan dan dokumentasi. Dalam tahap ini peneliti menggali data sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan tentang implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Peneliti mencari data ke lapangan secara berulang-ulang hingga mencapai titik kejenuhan data, sehingga data yang dikumpulkan lengkap dan maksimal.

2. Kondensasi Data

Kondensasi data diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Setelah peneliti mengumpulkan data mentah, kemudian data-data tersebut ditelaah. Keseluruhan data yang di dapat oleh peneliti di situs penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumentasi tersebut kemudian diproses dengan pemilahan, pemusatan, penyederhanaan data sesuai dengan masalah dan fokus penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti yaitu tentang implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Data yang telah dipilih sesuai dengan fokus penelitian tersebut selanjutnya ditransformasikan menjadi rangkuman, tabel, dan gambar.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses peneliti menyusun seluruh informasi ke dalam bentuk yang sistematis dan dari bentuk tersebut ditarik kesimpulan dan peneliti disini harus mengambil keputusan untuk memudahkan peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data yang didapat oleh peneliti di lapangan, disesuaikan dengan fokus penelitian yang diikuti oleh analisis data, kemudian data tersebut ditelaah dan dibandingkan dengan teori maupun regulasi yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian yaitu tentang implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Tahap terakhir yaitu penarikan kesimpulan mengenai implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Melalui tahap penyajian data peneliti berusaha mencari makna dari tiap permasalahan penelitian. Setelah peneliti menemukan makna dari permasalahan tersebut, maka dari hasil yang diperoleh dari lapangan tersebut kemudian dikumpulkan serta dianalisa untuk dapat ditarik kesimpulanya. Kesimpulan merupakan hasil analisis data yang telah dikaitkan dengan teori dan regulasi yang ada. Proses penarikan kesimpulan atau verifikasi dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Penarikan kesimpulan merupakan bagian akhir dalam kegiatan analisis.

H. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan kegiatan pemeriksaan data secara cermat untuk mendapatkan hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan (Moleong, 2014:320). Kegiatan ini diperlukan untuk mengetahui kevalidan data yang diperoleh dari berbagai sumber data. Dalam penelitian ini pengujian terhadap keabsahan data yang digunakan meliputi:

1. Kredibilitas

Kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data dari hasil penelitian kualitatif perlu dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat,

analisis kasus negatif dan *member check*. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan peningkatan ketekunan dalam penelitian dengan membaca berita, referensi buku, maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang berkaitan dengan temuan yang diteliti yaitu tentang implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Kemudian peneliti melakukan diskusi mengenai hasil penelitian dengan dosen pembimbing dan teman sejawat.

2. Triangulasi

Kegiatan triangulasi bersifat menggabungkan data dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dalam hal triangulasi, tujuan dari kegiatan ini bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan, mungkin apa yang dikemukakan informan salah karena tidak sesuai dengan teori atau hukum (Susan Stainback, 1988, dalam Sugiyono, 2014:241). Oleh karena itu, peneliti melakukan konfirmasi-konfirmasi jawaban dari setiap informan dengan membandingkan jawaban dari informan lain atau dengan jawaban yang diperoleh dari data observasi atau data dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu tentang implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Umum

1. Gambaran Umum Kota Malang

a. Sejarah Singkat Kota Malang

Kota Malang merupakan salah satu daerah otonom dan merupakan Kota besar kedua di Jawa Timur setelah Kota Surabaya (www.malangkota.go.id, 17 April 2018). Sebagai Kota besar, Malang tidak lepas dari permasalahan sosial dan lingkungan yang semakin buruk kualitasnya. Kota yang pernah dianggap mempunyai tata Kota yang terbaik di antara Kota-Kota Hindia Belanda, kini banyak dikeluhkan warganya seperti kemacetan dan kesemrawutan lalu lintas, suhu udara yang mulai panas, sampah yang berserakan atau harus merelokasi pedagang kaki lima yang memenuhi alun-alun Kota. Namun terlepas dari berbagai permasalahan tata Kotanya, pariwisata Kota Malang mampu menarik perhatian tersendiri. Dari segi geografis, Malang diuntungkan oleh keindahan alam daerah sekitarnya seperti Batu (yang sampai tahun 2000 menjadi Kotamadya) dengan agrowisatanya, pemandian Selecta, Songgoriti atau situs-situs purbakala peninggalan Kerajaan Singosari. Jarak tempuh yang tidak jauh dari Kota membuat para pelancong menjadikan Kota ini sebagai tempat singgah dan sekaligus tempat belanja. Perdagangan ini mampu mengubah konsep pariwisata Kota Malang dari Kota peristirahatan menjadi Kota wisata belanja.

Pada masa penjajahan kolonial Hindia Belanda, daerah Malang dijadikan wilayah "Gemente" (Kota). Sebelum tahun 1964, dalam lambang Kota Malang terdapat tulisan ; "Malang namaku, maju tujuanku" terjemahan dari "Malang nominor, sursum moveor". Ketika Kota ini merayakan hari ulang tahunnya yang ke-50 pada tanggal 1 April 1964, kalimat-kalimat tersebut berubah menjadi: "Malangkucecwara". Semboyan baru ini diusulkan oleh almarhum Prof. Dr. R. Ng. Poerbatjaraka, karena kata tersebut sangat erat hubungannya dengan asal-usul Kota Malang yang pada masa Ken Arok kira-kira 7 abad yang lampau telah menjadi nama dari tempat di sekitar atau dekat candi yang bernama Malangkucecwara.

Pada Tahun 1879, di Kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri. Sejalan perkembangan tersebut di atas, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang di sekitar daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Selang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan, dan degradasi

kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawaannya. Gejala-gejala itu cenderung terus meningkat, dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan.

Kota Malang mulai tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda, terutama ketika mulai di operasikannya jalur kereta api pada tahun 1879. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Bentuk dan tata ruang Kota Malang, konstruksi-konstruksi utama yang membentuk struktur sosial di dalamnya, merupakan cermin dari adanya perencanaan dan kordinasi yang dilakukan oleh para elit Kota tersebut. Perencanaan tata Kota yang memiliki sejumlah makna cultural, tentunya akan di-setting sesuai dengan tujuan, ke arah mana dan seperti apa Kota dan seperti apa Kota tersebut dicitrakan. Untuk memperkuat dan mencapai citra yang telah menjadi kesapakan sejarah tersebut, dilakukan penyediaan sarana infrastruktur dan suprastruktur. Pemaknaan dan pendefinisian secara sosial atas Kota Malang, tentunya akan meningkatkan dinamika dan gerakan yang ada di Kota Malang tersebut. Namun demikian, juga perlu disadari bahwa disamping bahwa, disamping membawa dampak positif, baik secara sosial, ekonomi, politik, hal tersebut akan menimbulkan permasalahan-permasalahan sosial-politik tersendiri bagi masyarakat Kota Malang. Menempatkan sebagai acuan perjuangann mereka

sebagaimana Kota Malang sudah terbentuk pada zaman Hindia Belanda. Sehingga sampai sekarang ini, Kota Malang memiliki citra sebagai pusatnya Kota pendidikan yang luas dan pariwisata.

b. Arti Lambang Daerah



Gambar 5. Lambang Daerah Kota Malang

Sumber : www.malangkota.go.id (2018)

DPRDGR mengukuhkan lambang Kotamadya Malang dengan Peraturan Daerah No. 4 Tahun 1970. Motto **“MALANG KUCEWARA”** berarti “Tuhan menghancurkan yang bathil, menegakkan yang benar”. Semboyan tersebut dipakai sejak hari peringatan 50 tahun berdirinya KOTAPRAJA MALANG 1964, sebelum itu yang digunakan adalah **“MALANG NAMAKU, MAJU TUJUANKU”** yaitu terjemahan dari : **“MALANG NOMINATOR, SURSUMMOVEOR”** yang disahkan dengan “Gouvernement besluit dd. 25 April 1938 N. 027”. Semboyan baru itu diusulkan oleh Almarhum Prof. DR. R. Ng. Poernatjaraka, dan erat hubungannya dengan asal mula Kota Malang pada jaman Ken Arok (www.malangkota.go.id, 17 April 2018).

Berikut Arti Warna dari lambang daerah Kota Malang, yaitu:

1. **Merah Putih**, adalah lambang bendera nasional Indonesia
2. **Kuning**, berarti keluhuran dan kebesaran
3. **Hijau**, adalah kesuburan
4. **Biru Muda**, berarti Kesetiaan pada Tuhan, Negara dan Bangsa
5. Segilima berbentuk perisai bermakna semangat perjuangan kepahlawanan, kondisi geografis, pegunungan, serta semangat membangun untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

c. Visi dan Misi

Pengertian Visi menurut Undang-Undang 25 tahun 2004 pasal 1 angka 12 adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Hal ini berarti bahwa visi yang tercantum dalam RPJMD Kota Malang harus dicapai pada tahun 2018. Visi Kota Malang yaitu “**MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT**” (www.malangkota.go.id, 17 April 2018).

Selain Visi tersebut, hal lain yang tak kalah pentingnya adalah ditentukannya Peduli Wong Cilik sebagai SEMANGAT dari pembangunan Kota Malang periode 2013-2018. Sebagai semangat, kepedulian terhadap wong cilik menjadi jiwa dari pencapaian visi. Hal ini berarti bahwa seluruh aktivitas dan program pembangunan di Kota Malang harus benar-benar membawa kemaslahatan bagi wong cilik. Dan seluruh hasil pembangunan di Kota Malang

harus dapat dinikmati oleh wong cilik yang notabene adalah rakyat kecil yang mayoritas jumlahnya di Kota Malang.

Istilah MARTABAT adalah istilah yang menunjuk pada harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Sehingga, dengan visi ‘Menjadikan Kota Malang sebagai Kota BERMARTABAT’ diharapkan dapat terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya. Hal ini adalah penerjemahan langsung dari konsep Islam mengenai baldatun thoyyibatun wa robbun ghofur (negeri yang makmur yang diridhoi oleh Allah SWT).

Untuk dapat disebut sebagai Kota BERMARTABAT, maka akan diwujudkan Kota Malang yang aman, tertib, bersih, dan asri, dimana masyarakat Kota Malang adalah masyarakat yang mandiri, makmur, sejahtera, terdidik dan berbudaya, serta memiliki nilai religiusitas yang tinggi dilandasi dengan sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakat, dengan Pemerintah Kota Malang yang bersih dari KKN dan sungguh-sungguh melayani masyarakat. Sehingga, Kota Malang secara umum akan memiliki keunggulan-keunggulan dan berdaya saing tinggi untuk dapat menempatkan diri sebagai kota yang terkemuka dengan berbagai prestasi di berbagai bidang.

Selain itu, visi BERMARTABAT dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang menunjuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018, yakni: Bersih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, dan Terdidik. Masing-masing akronim dari BERMARTABAT tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

Bersih, Kota Malang yang bersih adalah harapan seluruh warga Kota Malang. Lingkungan kota yang bebas dari tumpukan sampah dan limbah adalah kondisi yang diharapkan dalam pembangunan Kota Malang sepanjang periode 2013-2018. Selain itu, bersih juga harus menjadi ciri dari penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintahan yang bersih (*clean governance*) harus diciptakan agar kepentingan masyarakat dapat terlayani dengan sebaik-baiknya.

Makmur, Masyarakat yang makmur adalah cita-cita yang dipercayakan kepada pemerintah untuk diwujudkan melalui serangkaian kewenangan yang dimiliki pemerintah. Kondisi makmur di Kota Malang tercapai jika seluruh masyarakat Malang dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara layak sesuai dengan strata sosial masing-masing. Dalam kaitannya dengan upaya mencapai kemakmuran, kemandirian adalah hal penting. Masyarakat makmur yang dibangun di atas pondasi kemandirian merupakan kondisi yang hendak diwujudkan dalam periode pembangunan Kota Malang 2013 – 2018.

Adil, Terciptanya kondisi yang adil di segala bidang kehidupan adalah harapan seluruh masyarakat Kota Malang. Adil diartikan sebagai diberikannya hak bagi siapapun yang telah melaksanakan kewajiban mereka. Selain itu, adil juga berarti kesetaraan posisi semua warga masyarakat dalam hukum dan penyelenggaraan pemerintahan. Adil juga dimaksudkan sebagai pemerataan distribusi hasil pembangunan daerah. Untuk mewujudkan keadilan di tengah-tengah masyarakat, Pemerintah Kota Malang juga akan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengedepankan prinsip-prinsip keadilan.

Religius-toleran, Terwujudnya masyarakat yang religius dan toleran adalah kondisi yang harus terwujudkan sepanjang 2013-2018. Dalam masyarakat yang religius dan toleran, semua warga masyarakat mengamalkan ajaran agama masing-masing ke dalam bentuk cara berpikir, bersikap, dan berbuat. Apapun bentuk perbedaan di kalangan masyarakat dihargai dan dijadikan sebagai faktor pendukung pembangunan daerah. Sehingga, dengan pemahaman religius yang toleran, tidak akan ada konflik dan pertikaian antar masyarakat yang berlandaskan perbedaan SARA di Kota Malang.

Terkemuka, Kota Malang yang terkemuka dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia merupakan kondisi yang hendak diwujudkan. Terkemuka dalam hal ini diartikan sebagai pencapaian prestasi yang diperoleh melalui kerja keras sehingga diakui oleh dunia luas. Kota Malang selama lima tahun ke depan diharapkan memiliki banyak prestasi, baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional. Terkemuka juga dapat juga berarti kepeloporan. Sehingga, seluruh masyarakat Kota Malang diharapkan tampil menjadi pelopor pembangunan di lingkup wilayah masing-masing.

Aman, Situasi kota yang aman dan tertib merupakan kondisi yang mutlak diperlukan oleh masyarakat. Situasi aman berarti bahwa masyarakat Kota Malang terbebas dari segala gangguan, baik berupa fisik maupun non-fisik, yang mengancam ketentraman kehidupan dan aktivitas masyarakat. Sehingga situasi masyarakat akan kondusif untuk turut serta mendukung jalannya pembangunan. Untuk menjamin situasi aman bagi masyarakat ini, Pemerintah Kota Malang akan

mewujudkan ketertiban masyarakat. Untuk itu, kondisi pemerintahan yang aman dan stabil juga akan diwujudkan demi suksesnya pembangunan di Kota Malang.

Berbudaya, Masyarakat Kota Malang yang berbudaya merupakan kondisi dimana nilai-nilai adiluhung dipertunjukkan dalam sifat, sikap, tindakan masyarakat dalam aktivitas sehari-hari di semua tempat. Masyarakat menjunjung tinggi kesantunan, kesopanan, nilai-nilai sosial, dan adat istiadat dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku berbudaya juga ditunjukkan melalui pelestarian tradisi kebudayaan warisan masa terdahulu dengan merevitalisasi makna-maknanya untuk diterapkan di masa sekarang dan masa yang akan datang.

Asri, Kota Malang yang asri adalah dambaan masyarakat. Keasrian, keindahan, kesegaran, dan kebersihan lingkungan kota adalah karunia Tuhan bagi Kota Malang. Namun, keasrian Kota Malang makin lama makin pudar akibat pembangunan kota yang tidak memperhatikan aspek lingkungan. Maka, Kota Malang dalam lima tahun ke depan harus kembali asri, bersih, segar, dan indah. Sehingga, segala pembangunan Kota Malang, baik fisik maupun non-fisik, diharuskan untuk menjadikan aspek kelestarian lingkungan sebagai pertimbangan utama. Hal ini harus dapat diwujudkan dengan partisipasi nyata dari seluruh masyarakat, tanpa kecuali.

Terdidik, Terdidik adalah kondisi dimana semua masyarakat mendapatkan pendidikan yang layak sesuai dengan peraturan perundangan. Amanat Undang-Undang nomer 12 tahun 2012 mewajibkan tingkat pendidikan dasar 12 tahun bagi seluruh warga negara Indonesia. Selain itu, diharapkan masyarakat akan mendapatkan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai dengan pilihan hidup dan

profesi masing-masing. Masyarakat yang terdidik akan senantiasa bergerak untuk membangun Kota Malang bersama dengan Pemerintah Kota Malang.

Sedangkan misi Kota Malang yaitu:

1. Meningkatkan kualitas, aksesibilitas, dan pemerataan pelayanan pendidikan dan kesehatan

Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan kualitas, aksesibilitas dan pemerataan pelayanan pendidikan

Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan kualitas, aksesibilitas dan pemerataan pelayanan kesehatan

2. Meningkatkan produktivitas dan daya saing daerah

Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan perekonomian daerah melalui penguatan sektor koperasi dan usaha kecil menengah, perindustrian dan perdagangan, serta pariwisata daerah.

Tujuan 2: Terwujudnya perluasan kesempatan kerja

Tujuan 3: Terwujudnya ketersediaan dan akses pangan

3. Meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan terhadap masyarakat rentan, pengarusutamaan gender, serta kerukunan sosial

Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan perlindungan terhadap masyarakat rentan dan pengentasan kemiskinan

Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan kualitas kehidupan dan peran peran perempuan, serta terjaminnya pengarusutamaan gender

Tujuan 3: Terwujudnya peningkatan kualitas kerukunan sosial masyarakat

4. Meningkatnya pembangunan infrastruktur dan daya dukung Kota yang terpadu dan berkelanjutan, tertib penataan ruang serta berwawasan lingkungan

Tujuan 1: Terwujudnya peningkatan kualitas infrastruktur dan daya dukung kota

Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan tertib pemanfaatan ruang kota sesuai peruntukannya

5. Mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel dan berorientasi pada kepuasan masyarakat

Tujuan 1: Terwujudnya transparansi dan akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah

Tujuan 2: Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat

d. Kondisi Geografis

Kota Malang memiliki wilayah seluas 110,06 km², dan terdiri atas 5 Kecamatan dan 57 Kelurahan sebagaimana tabel berikut (Laporan Kinerja Tahunan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016):

| No. | Kecamatan | Jumlah Kelurahan dalam Wilayah Kecamatan | Luas Wilayah (Km ²) | Persentase Terhadap Luas Kota (%) |
|--------------|---------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Kedungkandang | 12 | 89,89 | 36,24 |
| 2 | Sukun | 11 | 20,97 | 19,05 |
| 3 | Klojen | 11 | 8,88 | 8,02 |
| 4 | Blimbing | 11 | 17,77 | 16,15 |
| 5 | Lowokwaru | 12 | 22,60 | 20,53 |
| Total | | 57 | 110,06 | 100 |

Tabel 2. Luas Wilayah Kota Malang Berdasarkan Kecamatan

Sumber : Bagian Pemerintahan Setda Kota Malang (2018)

Secara astronomis, Kota Malang terletak pada 07°46'48" LS-8°46'42" LS dan 112°31'42" BT-112°48'48" BT, dan secara geografis, letak Kota Malang berbatasan langsung dengan kecamatan-kecamatan di wilayah Kabupaten Malang, yakni:

1. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso
2. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang
3. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji
4. Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau

Secara topografis sebagian besar wilayah Kota Malang merupakan dataran dengan dikelilingi deretan bukit dan pegunungan. Kota Malang terletak pada ketinggian antara 440-667m (dpal), dengan keadaan kemiringan tanah (topografi) Kota Malang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a) Kemiringan 0-8% tersebar diseluruh kecamatan di Kota Malang. Kelas kemiringan ini tergolong datar agak landai. Kondisi tanah yang berada pada

kelas kemiringan ini sangat potensial untuk dijadikan permukiman, pertanian, dan perkebunan.

- b) Kemiringan 8-15% merupakan kelas kemiringan yang tergolong landai agak miring. Kelas kemiringan ini berada di seluruh kecamatan di Kota Malang. Kondisi tanah pada kelas kemiringan ini cocok untuk dijadikan berbagai jenis usaha konservasi tanah dan air.
- c) Kemiringan 15-25% merupakan kelas kemiringan yang tergolong miring agak curam. Kelas kemiringan ini juga berada diseluruh kecamatan Kota Malang namun hanya pada lokasi-lokasi tertentu seperti sempadan sungai. Wilayah terluas pada kemiringan ini yaitu Kecamatan Kedungkandang dan Kecamatan Lowokwaru.
- d) Kemiringan 25-45% merupakan kelas kemiringan yang tergolong curam. Kelas kemiringan ini di Kota Malang berada disekitar sempadan sungai. Namun wilayah terluas yang berada pada kelas kemiringan ini yaitu Kecamatan Kedungkandang dan Kecamatan Lowokwaru yang merupakan tempat tertinggi di Kota Malang. Kondisi tanah pada kelas kemiringan ini kurang baik untuk dijadikan pertanian namun demikian perlu dikelola dengan memilih tanaman yang bisa digunakan untuk konservasi.
- e) Kemiringan $>45\%$ merupakan kelas kemiringan sangat curam. Kelas kemiringan ini di Kota Malang berada di Kecamatan Kedungkandang. Kondisi tanah pada kelas kemiringan ini sangat rentan terhadap erosi maka sebaiknya perlu upaya pelestarian hutan.

e. **Kondisi Demografis**

Jumlah penduduk Kota Malang per 31 Desember 2016 sebesar 895.387 jiwa, yang terdiri dari WNA sejumlah 1.108 jiwa dan WNI sejumlah 894.278 jiwa yang tersebar di 5 Kecamatan, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya terjadi kenaikan jumlah penduduk sebesar 13.593 jiwa. Kecamatan dengan jumlah penduduk terbanyak adalah Kecamatan Kedungkandang sebesar 208.979 jiwa yang terbagi ke dalam 63.580 Kepala Keluarga (KK), sedangkan Kecamatan Klojen merupakan kecamatan dengan jumlah penduduk paling sedikit yakni sebanyak 110.136 jiwa yang terbagi ke dalam 35.739 KK, sebagaimana tabel berikut:

| No. | Kecamatan | Jumlah Penduduk (Jiwa) | Persentase Terhadap Jumlah Penduduk Kota (%) | Jumlah KK |
|--------------|---------------|------------------------|--|----------------|
| 1 | Kedungkandang | 208.979 | 23 | 63.580 |
| 2 | Sukun | 206.612 | 23 | 64.154 |
| 3 | Klojen | 110.136 | 12 | 35.739 |
| 4 | Blimbing | 196.847 | 22 | 61.278 |
| 5 | Lowokwaru | 172.813 | 19 | 53.676 |
| Total | | 895.387 | 100 | 278.427 |

Tabel 3. Jumlah Penduduk Kota Malang Berdasarkan Kecamatan per 31 Desember 2016

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (2017)

Dari segi kepadatan penduduk, Kecamatan Klojen merupakan wilayah yang paling padat penduduk, sementara Kecamatan Kedungkandang menjadi kecamatan dengan tingkat kepadatan penduduk paling rendah sebagaimana tabel berikut:

| No. | Kecamatan | Jumlah Penduduk (Jiwa) | Luas Wilayah (Km ²) | Kepadatan Penduduk (Jiwa/Km ²) |
|--------------|---------------|------------------------|---------------------------------|--|
| 1 | Kedungkandang | 208.979 | 39,89 | 5.239 |
| 2 | Sukun | 206.612 | 20,97 | 9.853 |
| 3 | Klojen | 110.136 | 8,83 | 12.473 |
| 4 | Blimbing | 196.847 | 17,77 | 11.077 |
| 5 | Lowokwaru | 172.813 | 22,60 | 7.647 |
| Total | | 895.387 | 110,06 | 8.135 |

Tabel 4. Tingkat Kepadatan Penduduk Kota Malang Berdasarkan Kecamatan per 31 Desember 2016

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (2017)

Berdasarkan aspek usia, sebagian besar penduduk di Kota Malang terkategori sebagai penduduk usia produktif, yakni pada rentang usia 15-64 tahun sebesar 634.555 jiwa atau 71% dari total jumlah penduduk, sedangkan jumlah penduduk yang termasuk ke dalam kategori penduduk usia tidak produktif sebanyak 260.832 jiwa atau 29% dari total penduduk. Adapun uraian jumlah penduduk berdasarkan klasifikasi usia sebagaimana tabel berikut:

| No. | Kelompok Umur (Tahun) | Jumlah Penduduk (Jiwa) | Persentase Terhadap Jumlah Penduduk (%) |
|--------------|-----------------------|------------------------|---|
| 1 | 0-4 | 58.329 | 6,51 |
| 2 | 5-9 | 68.826 | 7,69 |
| 3 | 10-14 | 68.533 | 7,65 |
| 4 | 15-19 | 68.063 | 7,60 |
| 5 | 20-24 | 65.744 | 7,34 |
| 6 | 25-29 | 67.731 | 7,56 |
| 7 | 30-34 | 79.417 | 8,87 |
| 8 | 35-39 | 79.557 | 8,89 |
| 9 | 40-44 | 69.535 | 7,77 |
| 10 | 45-49 | 64.716 | 7,23 |
| 11 | 50-54 | 56.019 | 6,26 |
| 12 | 55-59 | 47.888 | 5,35 |
| 13 | 60-64 | 35.885 | 4,01 |
| 14 | ≥65 | 65.144 | 7,28 |
| Total | | 895.387 | 100,00% |

Tabel 5. Tingkat Kepadatan Penduduk Kota Malang Berdasarkan

Kelompok Umur per 31 Desember 2016

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (2017)

2. Gambaran Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

a. Tugas dan Fungsi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sebagaimana yang diatur di dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 48 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pelayanan Pajak Daerah dijelaskan bahwa Badan Pelayanan Pajak Daerah merupakan Perangkat Daerah yang melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang keuangan khususnya pemungutan Pajak Daerah. Badan Pelayanan Pajak Daerah dipimpin oleh Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

1) Sekretariat Badan

Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan. Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris.

Sekretariat mempunyai tugas mengelola administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepustakaan serta kearsipan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sekretariat menyelenggarakan fungsi:

- a. koordinasi kegiatan di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah;
- b. koordinasi penyusunan rencana, program dan kegiatan di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah;
- c. pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, arsip, dan dokumentasi di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah;
- d. pembinaan dan penyelenggaraan organisasi dan tata laksana, kerjasama, dan hubungan masyarakat; dan
- e. pengelolaan Barang Milik Daerah yang menjadi kewenangan Badan Pelayanan Pajak Daerah.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, Sekretaris mempunyai tugas:

- a. menyusun program dan kegiatan Sekretariat berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. membagi tugas kepada Bawahan sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka pelaksanaan kegiatan kesekretariatan;
- c. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Bidang di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan dalam rangka penyusunan rencana program dan kegiatan;

- d. melaksanakan koordinasi dengan seluruh Bidang di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal;
- e. mengatur pelayanan administrasi umum meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, arsip, dan dokumentasi sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dalam pemberian dukungan administrasi pelaksanaan kegiatan;
- f. mengatur penyelenggaraan organisasi dan tata laksana, kerjasama, dan hubungan masyarakat sesuai kewenangan Badan Pelayanan Pajak Daerah guna kelancaran tugas;
- g. mengatur pengelolaan Barang Milik Daerah sesuai kewenangan Badan Pelayanan Pajak Daerah agar terlaksana sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
- h. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- i. memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya guna pencapaian program dan kegiatan kesekretariatan;
- j. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- k. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan perencanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan serta penyiapan bahan administrasi keuangan dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbagian Perencanaan dan Keuangan berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan penyusunan rencana program kegiatan dan anggaran;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pelaksanaan anggaran;

- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan;
- e. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan penyusunan laporan kinerja Badan Pelayanan Pajak Daerah;
- f. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan administrasi keuangan dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan;
- g. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbagian;
- h. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- i. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- j. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- k. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- l. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- m. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan pelaksanaan urusan administrasi umum meliputi ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kerjasama, hubungan masyarakat, rumah tangga, perlengkapan, dokumentasi, perpustakaan dan kearsipan serta pengelolaan administrasi kepegawaian Badan Pelayanan Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbagian Umum dan Kepegawaian berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan pelaksanaan urusan administrasi

- umum meliputi ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kerjasama, hubungan masyarakat, rumah tangga, perlengkapan, dokumentasi, perpustakaan dan kearsipan;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pengelolaan administrasi kepegawaian;
 - d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pengelolaan Barang Milik Daerah yang menjadi kewenangan Badan Pelayanan Pajak Daerah;
 - e. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbagian;
 - f. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
 - g. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
 - h. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
 - i. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
 - j. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
 - k. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Bidang Pendataan, Pendaftaran dan Penetapan dipimpin oleh Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang. Bidang Pendataan, Pendaftaran dan Penetapan mempunyai tugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang pendataan, pendaftaran, penilaian dan penetapan serta pengawasan Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bidang Pendataan, Pendaftaran dan Penetapan menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan teknis bidang pendataan, pendaftaran dan penetapan Pajak Daerah;
- b. pendaftaran, pendataan, penetapan Pajak Daerah;
- c. penilaian obyek, subyek dan Wajib Pajak;
- d. penghitungan dan penetapan pengenaan Pajak Daerah;
- e. pengendalian pendistribusian SSPD;
- f. pengendalian pemrosesan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah;
- g. penyiapan ketetapan SPPT, SKPD, SKPDKB dan SKPDLB; dan
- h. pengelolaan benda-benda berharga Pajak Daerah.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, Kepala Bidang Pendataan, Pendaftaran dan Penetapan mempunyai tugas:

- a. merencanakan program bidang pendataan, pendaftaran dan penetapan Pajak Daerah berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
- b. menyusun dan merumuskan kebijakan teknis sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan bidang tugasnya sebagai bahan arahan operasional program dan kegiatan;
- c. membagi tugas kepada Bawahan sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka pelaksanaan kegiatan bidang pendataan, pendaftaran dan penetapan Pajak Daerah;
- d. melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan Bidang di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan dalam rangka penyusunan rencana program dan kegiatan;
- e. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pendaftaran, pendataan, penetapan Pajak Daerah;
- f. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka penilaian obyek, subyek dan Wajib Pajak;
- g. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka penghitungan dan penetapan pengenaan Pajak Daerah;
- h. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pengendalian pendistribusian SSPD;
- i. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pemrosesan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD);
- j. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka penyusunan konsep ketetapan SPPT, SKPD, SKPDKB dan SKPDLB;

- k. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pengelolaan benda-benda berharga Pajak Daerah;
- l. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- m. memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya guna pencapaian program dan kegiatan Bidang Pendataan, Pendaftaran dan Penetapan;
- n. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- o. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbidang Pendataan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pendataan Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbidang Pendataan mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbidang Pendataan sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pendataan Pajak Daerah;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pendataan obyek dan Wajib Pajak;
- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan penghitungan dan penetapan Pajak Daerah;
- e. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan penilaian obyek, subyek dan Wajib Pajak;
- f. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan monitoring dan evaluasi obyek Pajak Daerah;
- g. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengarsipan dan pendokumentasian data Pajak Daerah;

- h. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbidang;
- i. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- j. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- k. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- l. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- m. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- n. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Subbidang Pendaftaran mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pendaftaran Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbidang Pendaftaran mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbidang Pendaftaran sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pendaftaran Pajak Daerah;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pemantauan pengembalian dan pemeriksaan formulir yang telah diisi oleh Wajib Pajak atau kuasanya;
- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan formulir dan pemrosesan pendaftaran Wajib Pajak dan mendistribusikan kepada Wajib Pajak Daerah;
- e. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pelayanan penerbitan dan penyimpanan arsip Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD);
- f. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengarsipan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD);

- g. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbidang;
- h. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- i. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- j. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- k. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- l. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- m. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Subbidang Penetapan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penetapan Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbidang Penetapan mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbidang Penetapan sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis penetapan Pajak Daerah;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penghitungan Pajak Daerah;
- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan penetapan SPPT, SKPD, SKPDKB, SKPDLB, dan SKPDN;
- e. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penerbitan SPPT, SKPD, SKPDKB, SKPDLB, dan SKPDN;
- f. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyusunan daftar rekapitulasi SKPD dan Surat Ketetapan lainnya yang telah diterbitkan;

- g. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penilaian obyek Pajak dalam rangka penentuan besarnya Nilai Jual Objek Pajak;
- h. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyusunan bahan perumusan NJOP;
- i. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan penghitungan dan penetapan besaran pengenaan PBB Perkotaan;
- j. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan penyusunan rencana kebutuhan benda-benda berharga Pajak Daerah;
- k. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pencatatan penerimaan, pengeluaran dan pengendalian serta pelaporan benda-benda berharga Pajak Daerah;
- l. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pelaksanaan porforasi benda-benda berharga Pajak Daerah;
- m. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbidang;
- n. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- o. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- p. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- q. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- r. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- s. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Bidang Penagihan dan Pemeriksaan dipimpin oleh Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan

bertanggung jawab kepada Kepala Bidang. Bidang Penagihan dan Pemeriksaan mempunyai tugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang penagihan dan pemeriksaan Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bidang Penagihan dan Pemeriksaan menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan teknis bidang penagihan dan pemeriksaan Pajak Daerah;
- b. penagihan Pajak Daerah;
- c. penyusunan laporan realisasi tunggakan Pajak Daerah;
- d. pengawasan pemungutan Pajak Daerah;
- e. pemeriksaan permohonan pengurangan dan penundaaan pembayaran denda Pajak Daerah;
- f. penyelesaian sengketa Pajak Daerah;
- g. penyelesaian kelebihan pembayaran Pajak Daerah; h. penyelesaian keberatan atas penetapan besaran pengenaan Pajak Daerah;
- h. pemeriksaan obyek, subyek dan Wajib Pajak Daerah; dan
- i. pengendalian pendistribusian SPPT, SKPD, SKPDT, SKPDKB dan SKPDLB.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, Kepala Bidang Penagihan dan Pemeriksaan mempunyai tugas:

- a. merencanakan program bidang penagihan dan pemeriksaan Pajak Daerah berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
- b. menyusun dan merumuskan kebijakan teknis sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan bidang tugasnya sebagai bahan arahan operasional program dan kegiatan;
- c. membagi tugas kepada Bawahan sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka pelaksanaan kegiatan bidang penagihan dan pemeriksaan Pajak Daerah;
- d. melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan Bidang di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi

- serta untuk mengevaluasi permasalahan dalam rangka penyusunan rencana program dan kegiatan;
- e. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka penagihan Pajak Daerah;
 - f. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka penyusunan laporan realisasi tunggakan Pajak Daerah;
 - g. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pengawasan pemungutan Pajak Daerah;
 - h. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pemeriksaan permohonan pengurangan dan penundaaan pembayaran denda Pajak Daerah;
 - i. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka penyelesaian sengketa Pajak Daerah;
 - j. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka penyelesaian kelebihan pembayaran Pajak Daerah;
 - k. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka penyelesaian keberatan atas ketetapan besaran pengenaan Pajak Daerah;
 - l. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pemeriksaan obyek, subyek dan Wajib Pajak Daerah;
 - m. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pengendalian pendistribusian SPPT, SKPD, SKPDT, SKPDKB dan SKPDLB;
 - n. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
 - o. memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya guna pencapaian program dan kegiatan Bidang Penagihan dan Pemeriksaan;
 - p. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
 - q. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbidang Penagihan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penagihan Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbidang Penagihan mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbidang Penagihan sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis penagihan Pajak Daerah;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pendistribusian SSPD, SPPT dan SKPD kepada Wajib Pajak;
- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan penagihan atas tunggakan Pajak Daerah;
- e. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan penyusunan laporan realisasi tunggakan Pajak Daerah;
- f. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbidang;
- g. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- h. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- i. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- j. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- k. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- l. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Subbidang Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pemeriksaan obyek, subyek dan Wajib Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbidang Pemeriksaan mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbidang Pemeriksaan sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pemeriksaan Pajak Daerah;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pemeriksaan Pajak Daerah;
- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pemeriksaan obyek pajak dalam rangka penyelesaian keberatan atas penetapan besaran pengenaan Pajak Daerah;
- e. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pemeriksaan obyek Pajak Daerah dalam rangka penentuan perubahan besaran penetapan Pajak Daerah;
- f. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pemeriksaan obyek, subyek dan Wajib Pajak Daerah;
- g. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pemeriksaan penetapan SPPT, SKPD, SKPDT, SKPDKB dan SKPDLB;
- h. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pengawasan pemungutan Pajak Daerah;
- i. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbidang;
- j. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- k. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- l. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- m. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- n. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- o. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Subbidang Penyelesaian Sengketa mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelesaian keberatan dan sengketa Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbidang Penyelesaian Sengketa mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbidang Penyelesaian Sengketa sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis penyelesaian keberatan dan sengketa Pajak Daerah;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan penyelesaian keberatan Pajak Daerah;
- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan penyelesaian sengketa Pajak Daerah;
- e. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan penyelesaian kelebihan pembayaran Pajak Daerah;
- f. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbidang;
- g. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- h. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- i. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- j. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- k. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- l. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Bidang Pengembangan Potensi dipimpin oleh Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berkedudukan di bawah dan bertanggung

jawab kepada Kepala Badan. Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang. Bidang Pengembangan Potensi mempunyai tugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengembangan potensi Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bidang Pengembangan Potensi menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan teknis di bidang pengembangan potensi Pajak Daerah;
- b. pengembangan Sistem Informasi Manajemen Pajak Daerah;
- c. penelitian dan pengendalian terhadap pembukuan dan pencatatan realisasi penerimaan Pajak Daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah yang dipungut;
- d. pembuatan laporan secara berkala (bulanan dan tahunan) target dan realisasi penerimaan Pajak Daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah yang dipungut;
- e. pengkajian potensi Pajak Daerah;
- f. pembinaan teknis pelayanan Pajak Daerah; dan
- g. pengkajian implementasi produk hukum Daerah yang berkaitan dengan Pajak Daerah.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, Kepala Bidang Pengembangan Potensi mempunyai tugas:

- a. merencanakan program Bidang Pengembangan Potensi Pajak Daerah berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan guna meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas;
- b. menyusun dan merumuskan kebijakan teknis sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan bidang tugasnya sebagai bahan arahan operasional program dan kegiatan;
- c. membagi tugas kepada Bawahan sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka pelaksanaan kegiatan bidang pengembangan potensi Pajak Daerah;
- d. melaksanakan koordinasi dengan Sekretariat dan Bidang di lingkungan Badan Pelayanan Pajak Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan dalam rangka penyusunan rencana program dan kegiatan;

- e. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pengembangan Sistem Informasi Manajemen Pajak Daerah;
- f. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka penelitian dan pengendalian terhadap pembukuan dan pencatatan realisasi penerimaan Pajak Daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah yang dipungut;
- g. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pembuatan laporan secara berkala (bulanan dan tahunan) target dan realisasi penerimaan Pajak Daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah yang dipungut;
- h. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pengkajian potensi Pajak Daerah;
- i. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pembinaan teknis pelayanan Pajak Daerah;
- j. mengatur pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya dalam rangka pengkajian implementasi produk hukum Daerah yang berkaitan dengan Pajak Daerah;
- k. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- l. memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan tugas Bawahan sesuai bidang tugasnya guna pencapaian program dan kegiatan Bidang Pengembangan Potensi; m.
- m. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- n. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbidang Penggalan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penggalan potensi peningkatan penerimaan Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbidang Penggalan mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbidang Penggalan Sengketa sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;

- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis penggalian potensi peningkatan penerimaan Pajak Daerah;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Daerah;
- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan analisis/pengkajian potensi Pajak Daerah;
- e. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan analisis/pengkajian implementasi produk hukum Daerah yang berkaitan dengan Pajak Daerah;
- f. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pembinaan teknis pelayanan Pajak Daerah;
- g. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbidang;
- h. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- i. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- j. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- k. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- l. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- m. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Subbidang Pengembangan Sistem Pelayanan Pajak mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pengembangan sistem pelayanan Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbidang Pengembangan Sistem Pelayanan Pajak mempunyai tugas:

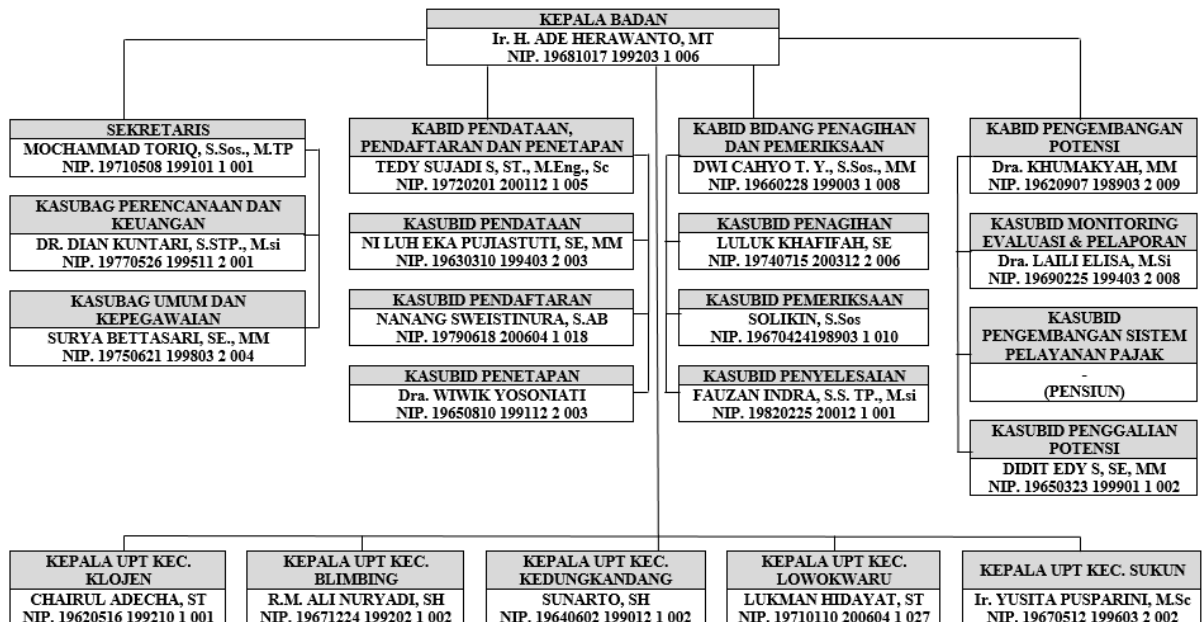
- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbidang Pengembangan Sistem Pelayanan Pajak sesuai ketentuan Peraturan Perundangundangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;
- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan sistem pelayanan Pajak Daerah;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka analisis/pengkajian pembangunan dan pengembangan Sistem Informasi Manajemen Pajak Daerah;
- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan pemeliharaan Sistem Informasi Manajemen Pajak Daerah;
- e. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbidang;
- f. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- g. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- h. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- i. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- j. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- k. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

Subbidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka monitoring, evaluasi dan pelaporan Pajak Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kepala Subbidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas:

- a. merencanakan kegiatan dan anggaran Subbidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan sesuai ketentuan Peraturan Perundangundangan dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan;

- b. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis monitoring, evaluasi dan pelaporan Pajak Daerah;
- c. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka pembukuan dan pelaporan realisasi penerimaan lain-lain pendapatan daerah yang sah;
- d. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka pengumpulan dan penyusunan bahan penelitian dan pengendalian terhadap pembukuan dan pencatatan realisasi penerimaan Pajak Daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah;
- e. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penelitian terhadap akurasi pelaporan realisasi penerimaan Pajak Daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah secara berkala;
- f. memberi petunjuk kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya dalam rangka penyiapan bahan penyusunan laporan secara berkala (bulanan dan tahunan) Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah yang dipungut;
- g. mendistribusikan tugas kepada Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna kelancaran pelaksanaan tugas subbidang;
- h. membimbing Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya guna pencapaian kinerja jabatannya;
- i. memeriksa hasil kerja Pelaksana/Bawahan sesuai bidang tugas jabatannya sebagai bahan evaluasi;
- j. mengevaluasi pelaksanaan tugas Pelaksana/Bawahan sesuai target kinerja yang diperjanjikan dalam rangka penilaian kinerja;
- k. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas;
- l. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Atasan sesuai bidang tugasnya sebagai dasar pengambilan kebijakan; dan
- m. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Atasan sesuai dengan tugas jabatannya.

b. Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang



Gambar 6. Bagan Susunan Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

B. Penyajian Data

1. Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

1) Tahap Perencanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sebelum menjalankan program yang sudah ditetapkan, diperlukan perencanaan yang nantinya akan mempengaruhi pelaksanaan program tersebut. Ada beberapa tahap perencanaan yang perlu dijalankan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Tahap perencanaan dari suatu program perlu dibahas yang isinya mengenai keinginan

atau pencapaian yang ingin didapatkan dari suatu program yang nantinya akan dijalankan.

a) Penetapan Tujuan

Setiap instansi perlu menetapkan tujuan dalam menerapkan suatu program. Badan Pelayanan Pajak Daerah menerapkan kebijakan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* pada tahun 2013. Tujuannya adalah untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Tujuannya itu supaya pembayaran gaji bisa diambil lewat atm begitu, beda dengan dulu yang diambil lewat bendahara. Itu maksud sebenarnya. Nah selain itu, *e-tax* ini merupakan sistem pembayaran dimana database mereka (wajib pajak) itu connect ke kita. Dari jumlah wajib pajak kita yang seribuan, mungkin cuma ratusan yang pake *e-tax*. Jadi database mereka kayak mcd, parkir mog, nah itu database mereka dalam 1 hari omsetnya berapa. Tapi kalo non tunai ini tujuannya supaya pegawai tidak menerima pungutan apapun dari masyarakat. *E-tax* itu sistem yang memanfaatkan teknologi. Nah gnnt ini sebagai konsep pembayaran yang tanpa perantara. Jadi langsung aja transfer kalau mau bayar. Ya tujuannya untuk mengurangi atau menghapuskan perantara itu. Mereka pengennya kan juga transparan.” (Hasil wawancara bertempat di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Pak Nanang menetapkan tujuan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* sebagai salah satu cara untuk menghapuskan perantara. Pada kondisi ini, masyarakat diberikan kelonggaran dalam membayarkan pajaknya tanpa harus ke kantor namun hanya perlu menggunakan atm. Tujuan tersebut diperuntukkan agar masyarakat mendapatkan kemudahan dalam menjalankan kewajibannya sebagai

wajib pajak. Seperti gambar berikut yang menunjukkan kegiatan *launching e-tax* oleh Walikota Malang, yaitu:



Gambar 7. Launching Program Online System Pajak Daerah Kota Malang “e-tax”

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah (2018)

Di sisi lainnya, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudusn menyatakan bahwa:

“Jadi memang *e-tax* ini sistem online yang khusus untuk pembayaran pajak di restoran kami mas. Jadinya ya ga perlu kesana lagi, langsung aja lewat online begitu mas. Tujuannya sih supaya tidak ada antrian yang menumpuk sih ya, dan memudahkan pelayanan untuk masyarakat. Dulu tuh numpuk banget mas kalau mau bayar pajak. Kan pajaknya kita memang dibebankan ke konsumen yah sebesar 10%, jadi kita nanti tinggal bayar aja, tapi ya online.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudusn tanggal 19 Desember 2017).

Penetapan tujuan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* menurut Mbak Evi tidak jauh berbeda dengan Pak Nanang, yaitu sebagai salah satu cara untuk mengurangi antrian di kantor pajak ketika wajib pajak ingin membayarkan pajaknya. Pada kondisi ini masyarakat merasa dimudahkan karena hanya perlu membayarkan pajaknya lewat *online* tanpa harus mengantri di kantor pajak terlebih dahulu. Seperti gambar dibawah ini yang

menunjukkan kondisi antrian di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yaitu:



Gambar 8. Kondisi Antrian di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah (2018)

Sedangkan, menurut Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Perlu banget ini *e-tax*, karena memudahkan pembayaran pajak. Jadi gak repot-repot ngantri. Nah kalau sekarang lebih enak, lebih praktis.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Tujuan lainnya menurut Mbak Riezka selaku pengguna *e-tax* adalah diperuntukkan untuk memudahkan masyarakat dalam pembayaran pajak. Pendapat Mbak Riezka serupa dengan Pak Nanang dan Mbak Evi. Pada konsisi ini, masyarakat yang diwakili oleh Mbak Riezka merasa dimudahkan dengan kehadiran *e-tax* sebagai salah satu sistem pembayaran yang mendukung Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT). Seperti gambar dibawah ini yang menunjukkan kehadiran *e-tax*, yaitu:



Gambar 9. Launching Program Online System *e-tax* di Kota Malang
Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah (2018)

Melihat beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa penetapan tujuan dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah untuk memudahkan masyarakat dalam membayarkan pajak. Petugas pajak memberikan suatu pelayanan yang dapat mempermudah aktivitas masyarakat, karena masyarakat tidak perlu melakukan antrian ketika ingin membayarkan pajaknya, hanya perlu membayar pajak lewat atm (*online*). Dalam hal ini, pelayanan prima yang diberikan diwujudkan dalam bentuk Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui aplikasi *e-tax*.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses pengelompokkan tugas dan penentuan hubungan dalam menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* sehingga terbentuk struktur organisasi. Kegiatan ini ditujukan untuk mengoptimalkan pendapatan asli daerah pada sektor pajak restoran. Dalam hal ini, terdapat 2 kegiatan yang dijalankan oleh BP2D Kota Malang dalam mengelompokkan tugas kepada masing-masing pihak yang terlibat, yaitu kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang

selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Ya pembagian tugas ada mas, karna timnya beda-beda. Nanti ini disesuaikan dengan kegiatan atau tupoksinya mas. Kita adakan rapat untuk pembagian kegiatannya seperti apa.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Pak Nanang berpendapat mengenai komponen pengorganisasian sebagai suatu proses pengelompokkan tim yang dijalankan ketika melaksanakan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* yang disesuaikan dengan tugas kerja yang dilakukan. Dalam prosesnya membentuk struktur organisasi, BP2D Kota Malang mengadakan rapat untuk membahas mengenai siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan program *e-tax*. Seperti gambar dibawah ini yang menggambarkan kondisi tersebut, yaitu:

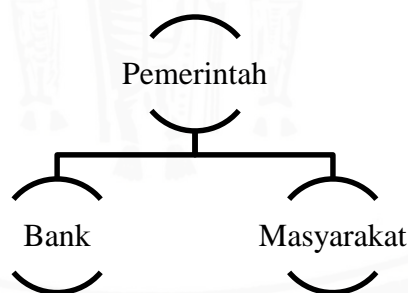


Gambar 10. Pelaksanaan Rapat Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah (2018)

Sesuai dengan laporan BP2D Kota Malang tahun 2013 mengenai program *e-tax*, dijelaskan bahwa pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi merupakan

bagian yang penting dalam suatu tanggungjawab yang harus dijalankan oleh BP2D Kota Malang. Ekstensifikasi pajak di Kota Malang dalam hal ini antara lain dengan mendata potensi baru untuk semua jenis pajak, salah satunya adalah pajak restoran yang dilakukan oleh 8 Unit Pelaksana Lapangan Satgas Peningkatan Pajak Daerah BP2D Kota Malang. Sedangkan untuk intensifikasi dilakukan dengan pendataan potensi harian usaha wajib pajak (pemantauan mulai buka sampai tutup usaha sehari), perhitungan potensi ulang, pemeriksaan pajak dan khusus untuk mekanisme pelaporan dan pembayaran pajak maka diterapkan program pajak online (e-tax). Pelaksanaan program e-tax ini dijalankan oleh pegawai BP2D Kota Malang dengan jumlah petugas pendataan sebanyak 13 orang. Namun secara khusus dalam menjalankan program e-tax, terdapat 3 pihak yang dilibatkan sebagai upaya untuk meningkatkan pelayanan pajak di Kota Malang, yaitu pihak pemerintah, pihak bank dan masyarakat. Berikut bagan struktur organisasi yang menjalankan program e-tax, yaitu:



Gambar 11. Bagan Struktur Organisasi yang Menjalankan Program E-Tax

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (diolah penulis, 2018)

Berdasarkan bagan tersebut menunjukkan bahwa masing-masing pihak menjalankan tugas yang berbeda-beda dalam melaksanakan program e-tax. Pihak

pemerintah sebagai penanggungjawab memiliki kendali dalam mengoptimalkan program e-tax. Oleh karena itu, membutuhkan 2 pihak seperti pihak bank dan masyarakat sebagai penunjang dalam pelaksanaan program e-tax. Tanpa kedua pihak tersebut, program e-tax tidak bisa berjalan dengan semestinya. Karena suatu program dapat dikatakan terlaksana jika ada yang membutuhkan program tersebut. Pada kondisi ini, pihak pemerintah memiliki beberapa tugas yaitu: (1) Memonitor perkiraan Penerimaan Pajak; (2) Memonitor penerimaan pajak (*Auto Debit*); (3) Memonitor rekapitulasi transaksi harian; (4) Memonitor rincian transaksi per wajib pajak; dan (5) Analisa data penerimaan pajak. Sedangkan pihak bank memiliki tugas yaitu: (1) Memonitor perangkat keras e-tax; (2) Melayani wajib pajak yang ingin membayarkan pajak lewat *teller*; (3) Berkoordinasi dengan pemerintah mengenai data penerimaan pajak. Dari pihak lainnya, yaitu masyarakat selaku wajib pajak juga memiliki tugas tersendiri yaitu: (1) Memonitor transaksi penerimaan pembayaran; (2) Memonitor perkiraan tagihan pajak; (3) Melaporkan SSPD (Surat Setoran Pajak Daerah) & SPTPD (Surat Pemberitahuan Pajak Daerah) *paperless*; dan (4) Mengelola saldo rekening.

Melihat beberapa pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian diartikan sebagai suatu proses pengelompokkan aktor dalam setiap kegiatan pelaksanaan program e-tax. Pada pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, pengelompokkan tugas yang dijalankan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang disesuaikan dengan kegiatan dalam mengoptimalkan PAD melalui pajak restoran, yaitu kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi. Kegiatan ekstensifikasi yang dilakukan adalah dengan melakukan

pendataan potensi baru dari pajak restoran yang dilakukan oleh Satgas Peningkatan Pajak Daerah BP2D Kota Malang. Sedangkan untuk kegiatan intensifikasi dilakukan dengan pendataan potensi harian usaha wajib pajak, perhitungan potensi ulang, pemeriksaan pajak, pelaporan pajak dan pembayaran pajak yang dijalankan melalui program pajak online (*e-tax*). Pelaksanaan program *e-tax* ini dijalankan dengan jumlah petugas pendataan dari pegawai BP2D Kota Malang sebanyak 13 orang. Namun dalam pembahasan ini, pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program *e-tax* terdapat 3 pihak, yaitu pihak pemerintah, pihak bank, dan masyarakat selaku wajib pajak. Setiap pihak tersebut memiliki tugasnya masing-masing yang pada akhirnya berusaha untuk mengoptimalkan pelaksanaan dari suatu program yaitu *e-tax*.

c) Sumber Daya Manusia

Komponen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai pelaksana atau yang memberikan pelayanan dalam Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Dalam hal ini, pembagian sumber daya manusia di suatu organisasi perlu diperhatikan dalam menjalankan suatu program. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Sumber manusia kita ya ada tim IT, ada yang lainnya juga mas. Jadi banyak tim.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Kondisi sumber daya manusia di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menurut Pak Nanang dibagi ke dalam beberapa tim untuk menjalankan

Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, salah satu timnya adalah tim IT. Pada kondisi ini, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang membentuk beberapa tim dengan fungsi yang berbeda, misalnya adalah tim IT yang berfungsi sebagai pengembang pengoperasian aplikasi *e-tax*. Seperti gambar dibawah ini yang menunjukkan pengoptimalkan pembagian tugas di masing-masing fungsi kerja Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yaitu:



Gambar 12. Pembagian Tugas Kerja di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Sedangkan, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Ya sumberdayanya dari pegawai sana mas.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Mbak Evi memberikan pengertian mengenai pelaksana dari Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah berasal dari pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Berdasarkan pernyataan tersebut, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang ditunjuk sebagai pihak pelaksana atau

pihak yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Seperti gambar dibawah ini yang menunjukkan beberapa pegawai yang bertugas di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yaitu:



Gambar 13. Petugas Pelayanan Pajak di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

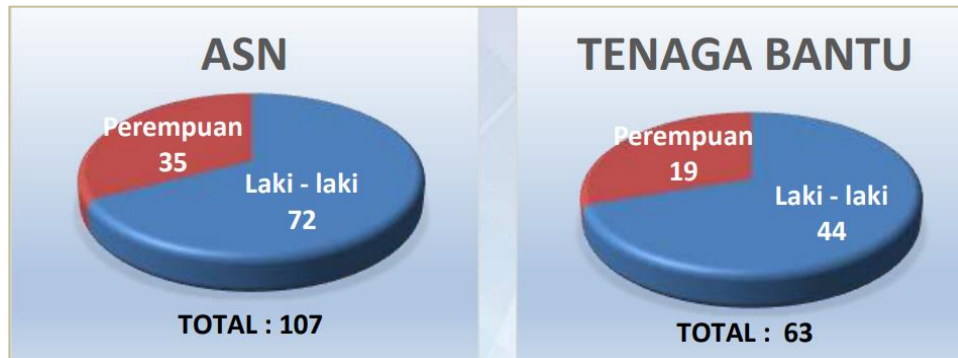
Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Mungkin petugas dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malangnya aja kali yah.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Pendapat Mbak Riezka menyatakan hal yang serupa dengan Mbak Evi bahwa komponen sumber daya manusia di dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Hal ini dikarenakan Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Seperti gambar dibawah ini yang

menggambarkan kondisi sumber daya manusia Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yaitu:



Gambar 14. Sumber Daya Manusia di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sumber : Rencana Strategis Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang Tahun 2017

Melihat data tersebut, Aparatur Sipil Negara (ASN) atau bisa juga disebut dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang berjumlah 107 orang, dengan tenaga bantu sejumlah 63 orang. Kondisi sumber daya manusia tersebut nantinya dibagi ke dalam beberapa bagian untuk menjalankan fungsi kerjanya masing-masing. Pembagian tugas tersebut ditujukan untuk mengoptimalkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat disetiap bagian kerja di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komponen sumber daya manusia diartikan sebagai pihak yang memiliki peran penanggungjawab dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, yaitu pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Pada proses pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang membagi sumber daya manusianya

ke dalam beberapa tim dengan fungsi yang berbeda-beda, salah satunya adalah tim IT. Tujuan dari pembagian sumber daya manusia tersebut adalah untuk mengoptimalkan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*.

d) Sumber Dana

Komponen sumber dana sebagai kumpulan pendanaan yang digunakan dalam menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Pendanaan menjadi penting untuk dibahas sebagai modal untuk mengembangkan dan menjalankan suatu program. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Ya dari wajib pajaknya aja mas, kita hanya mengembangkan database saja. Ketika mengembangkan database ini ada kerjasama juga dengan pihak perbankan. Ini masuk bagian penganggaran mas.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Pernyataan dari Pak Nanang memberikan penjelasan bahwa pendanaan dibantu dari pihak perbankan dan menjadi pengelolaan tersendiri bagi pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Berdasarkan pernyataan tersebut, hal ini sesuai dengan laporan yang dibuat oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang tahun 2015 yang menjelaskan bahwa, “Anggaran program pajak *online* (*e-tax*) untuk pengadaan perangkat *hardware* dan *software* serta *maintenance* disiapkan pihak perbankan sebagai bagian dari bentuk kerja sama dengan Pemerintah Kota Malang. Sedangkan anggaran operasional pelaksanaan

dialokasikan dalam bentuk kegiatan Badan Pelayanan Pajak Daerah yang terdapat di dalam APBD Kota Malang Tahun 2014” (Laporan Inovasi Manajemen Perpajakan Daerah Kota Malang, 2015).

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sebagai penanggungjawab penuh dalam merancang pendanaan untuk melaksanakan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem pendanaan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* dibantu oleh pihak perbankan dan mengalokasikan APBD Kota Malang untuk membiayai operasional. Dalam hal ini, pihak perbankan memberikan bantuan berupa perangkat elektronik yang digunakan untuk melakukan transaksi pembayaran pajak yang sudah terintegrasi dengan perangkat dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

e) Sarana Prasarana

Komponen sarana dan prasarana sebagai pendukung dalam menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Dalam hal ini, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk mengoptimalkan suatu program. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Kita hanya mengecek lewat database kita, jadi ya yang dibutuhkan paling hanya komputer dan jaringan internet mas.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Pak Nanang menjelaskan bahwa sarana dan prasarana diperlukan untuk menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Beberapa sarana yang digunakan adalah komputer dan jaringan internet. Berikut sarana dan prasarana yang digunakan dalam *e-tax* di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yaitu:



Gambar 15. Sarana Komputer dan Internet di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Disamping itu, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Kalo dari kita sih cuma perlu dateng ke atm aja mas, prasarananya paling akses di atm aja mas. Kalo di kantor pajaknya kita gatau yah mas.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Mbak Evi memberikan penjelasan mengenai sarana dan prasarana yang digunakan dalam Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah berupa tempat transaksi keuangan yaitu ATM (*Automated Teller Machine*). Berikut nomor rekening yang digunakan untuk membayar pajak lewat ATM, yaitu:

| No. | Jenis Pajak | Nomor Rekening |
|-----|------------------------|----------------|
| 1 | Pajak Hotel | 00410 8133.3 |
| 2 | Pajak Restoran | 00410 8198.8 |
| 3 | Pajak Hiburan | 00410 8106.6 |
| 4 | Pajak Reklame | 00410 8115.5 |
| 5 | Pajak Penerangan Jalan | 00410 8124.4 |
| 6 | Pajak Parkir | 00410 8189.9 |
| 7 | Pajak Air Tanah | 00410 8142.2 |

Tabel 6. Jenis Pajak dan Nomor Rekening Pembayaran Pajak di Kota Malang

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Sarananya ya di atm itu mas.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Pendapat Mbak Riezka serupa dengan pendapat dari Mbak Evi dalam memahami sarana dan prasarana pada pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Sarana yang digunakan dalam melakukan pembayaran pajak adalah melalui ATM (*Automated Teller Machine*). Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa sarana yang digunakan dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah berupa komputer dan jaringan internet. Sedangkan untuk prasarananya menggunakan mesin ATM, sebagai tempat untuk melakukan transaksi keuangan ketika wajib pajak membayarkan pajaknya.

2) Tahap Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Tahap pelaksanaan dalam Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* merupakan salah satu tahap pengimplementasian suatu program. Di dalam tahap ini, sebuah program dijalankan dan bisa dilihat prosesnya. Oleh karena itu, tahap pelaksanaan perlu dianalisis apakah sesuai dengan rencana yang diinginkan.

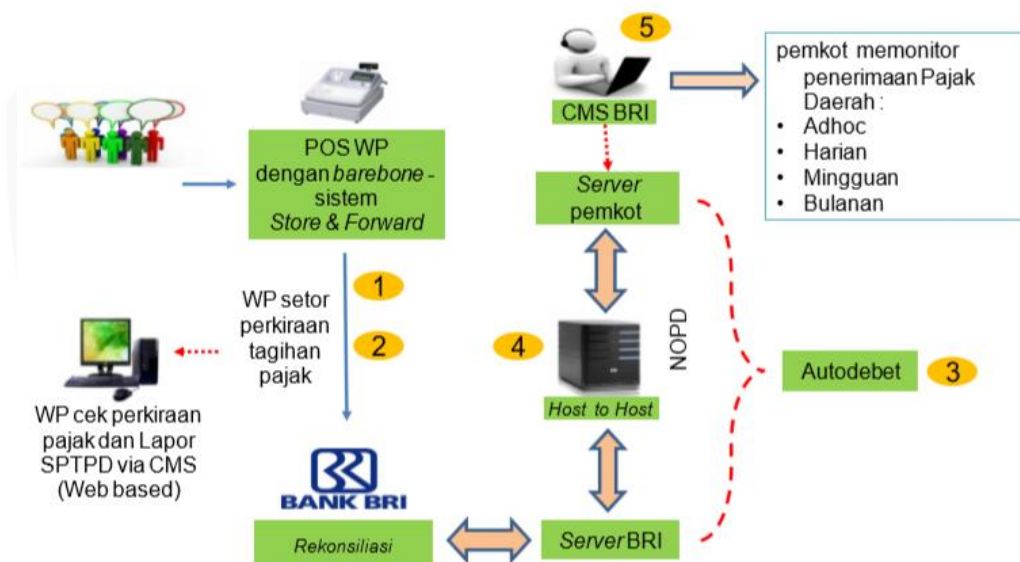
a) Jadwal Pelaksanaan

Jadwal pelaksanaan di dalam tahap ini diartikan sebagai jenjang waktu dan mekanisme pelaksanaan yang dilakukan oleh wajib pajak ketika membayarkan pajaknya melalui *online*. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Jadi kalau pihak restoran punya rekening bank jatim, nah secara tiap bulan, itu nanti auto-debet. Misal wajib pajak punya bank, terus nanti tiap bulan langsung terpotong, jadi auto-debet.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Pendapat dari Pak Nanang memberikan penjelasan mengenai jadwal pelaksanaan yang berupa waktu wajib pajak ketika membayarkan pajaknya adalah tiap bulan. Mekanisme pelaksanaan pembayaran pajak oleh wajib pajak adalah dengan datang ke bank jatim (bank yang sudah bekerjasama dengan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang) dan mendaftarkan diri agar dapat menyetorkan biaya pajaknya secara otomatis setiap bulannya. Seperti yang terdapat di dalam berita yang menjelaskan mengenai *e-tax*, bahwa dengan sistem pajak online yang terintegrasi internet dan langsung terkomputerisasi, maka setiap bulannya wajib pajak tak perlu lagi menyampaikan SPTPD (Surat Pemberitahuan

Pajak Daerah) *by paper* dan membayar secara manual. Wajib Pajak dapat memanfaatkan teknologi IT dengan menggunakan e-SPTPD dan pembayarannya melalui *auto debt*. Wajib Pajak bisa melakukan pembayaran melalui e-Banking dan transfer ke rekening BP2D dengan mencantumkan nama, alamat, Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD) serta masa pajaknya (www.malang.merdeka.com, 8 Maret 2017). Berikut konsep penerimaan pajak dari wajib pajak melalui program *e-tax* yang dijalankan oleh pihak Bank BRI, yaitu:



Gambar 16. Konsep Penerimaan Pajak Melalui Program *e-tax* dari Bank BRI

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Berdasarkan data gambar tersebut, alur dari penerimaan pajak yang diterima oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dipantau melalui CMS (*Cash Management System*) BRI. *Cash Management System* adalah jasa layanan perbankan berbasis sistem informasi yang diberikan Bank kepada nasabah yang

mencakup kegiatan pengelolaan, pembayaran, penagihan, dan likuiditas manajemen sehingga pengelolaan keuangan nasabah menjadi lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, setiap data transaksi yang sudah diajukan oleh wajib pajak di bagian POS atau loket bank akan direkam dan dikirim ke server BRI. Server BRI akan memproses data transaksi dan nominalnya. Setelah itu, BP2D Kota Malang dapat *mengaccess* data dan menerima data (*host to host*). Selanjutnya WP (Wajib Pajak) dapat melakukan pembayaran Pajak Daerah (*closed srftcdx DX payment*) melalui cara memberikan kuasa kepada BRI untuk melakukan pendebitan rekening BRI (*autodebit*) milik WP (Wajib Pajak) tiap tanggal 1-15 untuk tagihan Pajak Daerah bulan sebelumnya. SSPD (Surat Setoran Pajak Daerah) akan ter-*create* otomatis setelah proses *autodebit* selesai (Laporan BP2D Kota Malang mengenai Program *e-tax*, 2013).

Disamping itu, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Pelaksanaannya bagus sih, kan dulu itu harus ke kantor yah, kalau sekarang ini kan sistemnya sudah online, jadi lebih enak gak harus ke kantor dulu. Ya jadwalnya pas kita sudah dapat pajak dari konsumen, nanti kita hitung dulu di restoran, setelah itu baru kita bayarkan pajaknya. Nah Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang itu kerjasamanya sama bank bri dan bank jatim. Tapi kita bayarnya yah lewat bank jatim mas.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Pada kondisi ini, Mbak Evi memberikan penjelasan mengenai jadwal pelaksanaan yang serupa dengan Pak Nanang. Mbak Evi memberikan penjelasan bahwa dalam melakukan pembayaran pajak, pelaksanaannya dilakukan setelah mengakumulasikan seluruh pendapat dari restoran, setelah itu membayarkan pajaknya sesuai dengan omzet yang didapat. Bank yang digunakan oleh Mbak Evi

dalam melakukan pembayaran pajaknya adalah Bank Jatim. Namun sebenarnya terdapat bank lain juga yang sudah bekerjasama dengan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yaitu Bank BRI. Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Bagus ya pelayanannya, tiap bulannya kan direkap pendapatannya, terus kemudian dibayarkan pajaknya. Sistem pembayaran pajak online itu mas, itu sudah 2 minggu. Ya pelayanan ini bagus ya, karna ga harus datang ke Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, jadi sangat mudah dan tidak repot. Hanya bayar langsung saja lewat online mas.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Pendapat Mbak Riezka mengenai jadwal pelaksanaan dijelaskan bahwa setiap bulannya perlu direkap terlebih dahulu omzet yang didapat, setelah itu membayarkan pajaknya sesuai dengan omzetnya. Pendapat Mbak Riezka serupa dengan pendapat Mbak Evi bahwa dalam membayarkan pajak perlu disesuaikan dengan omzet yang diterima di setiap bulan. Berdasarkan beberapa pernyataan yang diungkapkan tersebut, jadwal pelaksanaan dalam membayarkan pajak adalah setiap bulan. Pembayaran pajak disesuaikan dengan jumlah omzet atau pendapatan yang diterima. Mekanisme pembayaran pajak yang dijalankan oleh wajib pajak adalah hanya perlu datang ke atm untuk membayarkan pajaknya, tidak perlu datang ke kantor pajak. Wajib pajak bisa mendaftarkan diri di bank yang bersangkutan (bank yang sudah bekerjasama dengan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang) agar dapat membayarkan pajaknya secara otomatis setiap bulannya, artinya pajak dari omzet yang didapat di restoran sudah dipotong secara otomatis oleh pihak bank.

b) Pelaksana Program

Pelaksana program diartikan sebagai pelaku yang menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Ada beberapa pelaku yang terlibat dalam program tersebut, dalam hal ini pelaksana program ditujukan untuk mengetahui siapa saja yang menggunakan dan menjalankan program yang sudah dikeluarkan. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Yang menjalankan ada dari kita dan ada dari wajib pajak mas.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Komponen pelaksana program menurut Pak Nanang ditujukan kepada pegawai dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dan wajib pajak yang menggunakan pembayaran pajak dengan berbasis *online*. Seperti yang diungkapkan oleh Ketua Komisi B DPRD Kota Malang, Abdul Hakim, yang mengatakan bahwa dari sekitar 700 Wajib Pajak yang terdata di tahun 2015, ada sekitar 127 Wajib Pajak yang sudah menggunakan alat *e-tax* (www.finansial.bisnis.com, 2 Januari 2015).

Disamping itu, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Kita melaksanakan program ini kok mas, kan setelah konsumen bayar pajak, terus kita rekap dan kita bayarkan pajaknya.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Pendapat Mbak Evi dalam menjelaskan pelaksana program dari Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah dari wajib pajak itu sendiri. Pada kondisi tersebut, pelaksana program diperuntukkan dan dikhususkan pada

pihak restoran yang membayarkan pajaknya. Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Ya paling pelaksana programnya restoran kayak kita ini mas.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Serupa dengan pendapat dari Mbak Evi, Mbak Riezka juga menjelaskan hal yang sama mengenai pelaksana program, yaitu dari pihak restoran itu sendiri. Pada kondisi tersebut, pihak restoran sebagai wajib pajak yang membayarkan pajaknya. Berdasarkan beberapa pernyataan yang sudah diungkapkan beberapa pihak, pelaksana program dari Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* dijalankan oleh pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dan pihak restoran. Pelaksana program tersebut memiliki fungsinya masing-masing. Bagi pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, perannya sebagai pelaksana program adalah dalam artian yang memberikan atau yang menyediakan pelayanan untuk masyarakat. Sedangkan bagi pihak restoran, diartikan sebagai pelaksana program karena pihak tersebut yang menggunakan aplikasi *e-tax*. Hal ini dikarenakan pihak restoran sebagai wajib pajak yang harus membayarkan pajaknya.

c) **Biaya Pelaksanaan**

Biaya pelaksanaan diartikan sebagai salah satu pembiayaan yang perlu dikeluarkan oleh wajib pajak dalam menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Pembahasan mengenai biaya menjadi penting untuk dibahas dalam suatu pelayanan publik, karena berhubungan dengan kemampuan

masyarakat dalam mendapatkan pelayanan tersebut. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Biayanya untuk kita sih ga ada yah, karena memang sistem pembayaran ini gratis.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Pak Nanang memberikan penjelasan mengenai biaya pelaksanaan di dalam Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah biayanya gratis. Disamping itu, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Biaya pajaknya sesuai dengan ketentuan ya mas.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Berbeda dengan Pak Nanang, Mbak Evi memberikan penjelasan mengenai biaya pelaksanaan bahwa biaya pajak yang dibayarkan disesuaikan dengan omzet yang diterima. Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Iya mas biayanya ada aturannya.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Pendapat dari Mbak Riezka serupa dengan pendapat dari Mbak Evi bahwa biaya pembayaran pajak disesuaikan dengan omzet yang diterima dari masing-masing restoran. Sedangkan pendapat lainnya dari Pak Ade selaku Kepala Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menegaskan bahwa:

“Para Wajib Pajak yang telah menggunakan komputer dan sudah *support* dengan *e-tax* baiknya memanfaatkan sarana ini sebaik mungkin. Toh untuk program ini WP tidak dipungut biaya sepeser pun.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat yang diungkapkan tersebut, dapat disimpulkan bahwa biaya pelaksanaan bagi pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah gratis, hal ini dikarenakan masyarakat yang ingin membayarkan pajaknya tidak perlu membayar biaya lainnya, hanya cukup membayarkan pajaknya saja. Sedangkan menurut pihak restoran sebagai wajib pajak, biaya pelaksanaan yang dijelaskan adalah mengenai jumlah pembayaran pajak yang perlu dibayarkan disesuaikan dengan omzet atau penghasilan restoran yang didapatkan setiap bulannya. Artinya, jika wajib pajak sudah memiliki perangkat komputer dan bisa disambungkan dengan perangkat *e-tax* maka wajib pajak tersebut bisa membayarkan pajaknya lewat *online*, tanpa perlu ke kantor pajak dan tidak perlu pula membayar biaya tambahan lainnya. Kondisi ini sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Kota Malang mengenai sistem pajak *online*, yaitu diatur di dalam Peraturan Wali Kota (Perwali) Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Perwali Nomor 20 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pembayaran, Penyetoran, Tempat Pembayaran, Angsuran dan Penundaan Pembayaran Pajak Daerah.

Di dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa dalam rangka pelaporan data transaksi usaha wajib pajak, Badan Pelayanan Pajak Daerah berwenang menghubungkan sistem informasi data transaksi usaha yang dimiliki oleh wajib pajak dengan sistem informasi yang dimiliki oleh BP2D Kota Malang secara *online system* atau biasa disebut dengan *e-tax*. Sistem online yang dilakukan oleh BP2D Kota Malang ini menggunakan alat atau sistem perekaman data transaksi usaha. Apabila sistem transaksi pembayaran yang dimiliki oleh wajib pajak telah

memilah pajak restoran yang terutang, maka alat atau sistem perekam data transaksi usaha merekam hasil penerimaan jumlah pembayaran usaha sebelum pajak dan jumlah pajak yang terutang. Namun apabila sistem transaksi pembayaran yang dimiliki oleh wajib pajak belum memilah pajak restoran yang terutang, maka alat atau sistem perekam data transaksi usaha merekam hasil penerimaan jumlah pembayaran usaha termasuk pajak dan perhitungan jumlah pajak yang terutang dari pembayaran termasuk pajak tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut wajib pajak tidak perlu membayar biaya lainnya kepada BP2D Kota Malang karena jumlah pembayaran pajak restoran yang akan dibayarkan sudah terpotong secara otomatis oleh sistem *e-tax* ini.

3) Tahap Evaluasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Tahap evaluasi merupakan salah satu tahap yang fokusnya untuk melakukan perbaikan setelah suatu program diterapkan. Tahap ini dinilai penting dikarenakan sebagai suatu upaya untuk memperbaiki apa yang terjadi di lapangan ketika suatu program sudah dilaksanakan. Evaluasi dari suatu program ditujukan untuk mengoptimalkan keberhasilan suatu program yang sudah dijalankan.

a) Hal-Hal yang dievaluasi

Hal-hal yang dievaluasi di dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* diartikan sebagai konsep pengawasan atau pengecekan yang dilakukan oleh BP2D Kota Malang untuk menjaga dan meningkatkan

pelaksanaan program ini. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Pengecekan itu sudah pasti ada mas. Kita rutin ngecek perangkat e-tax ini, apalagi kalau awal-awal bulan, kan wajib pajak mulai bayar-bayar ya mas.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Pendapat dari Pak Nanang berkaitan dengan hal-hal yang dievaluasi dari pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah mengenai sistem pengecekan program e-tax yang dijalankan oleh BP2D Kota Malang dengan memperhatikan perangkat dari program e-tax tersebut. Hal ini sesuai dengan laporan yang dibuat oleh BP2D Kota Malang mengenai pelaksanaan e-tax (2013) yang menjelaskan bahwa dimulai awal bulan berjalan, secara online Wajib Pajak akan mulai mengirim data transaksi harian dari hasil penjualannya dan *server* BP2D Kota Malang menerima dan mengolah data tersebut. Admin BP2D Kota Malang melakukan *monitoring* secara *online* dan rutin terhadap pelaporan dan pembayaran pajak yang dilakukan oleh Wajib Pajak setiap harinya. Selain itu, Tim teknis IT BRI/Bank Jatim juga melakukan *monitoring* terhadap beroperasinya perangkat e-tax, sebagai bagian dari tanggung jawab perawatan alat dan jaringan *online*.

Seperti yang ditegaskan pula oleh Kepala Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang, Ir H Ade Herawanto MT., bahwa setiap Wajib Pajak, khususnya yang melaporkan pajaknya sendiri (*self assesment*), agar tertib setiap bulan melaporkan omzetnya untuk pembayaran pajak daerah. Ketentuan pembayaran pajak dimulai tanggal 1 sampai 10 setiap bulannya, Wajib Pajak harus melaporkan omzet bulan sebelumnya atau menyampaikan surat

pemberitahuan pajak daerah (SPTPD) untuk ketetapan pajaknya. Jika melewati ketentuan tersebut, maka wajib pajak akan dikenai denda sebesar 25 persen dari pokok pajak ditambah sanksi administrasi berupa bunga 2 persen sebulan. Pajak yang dihitung kurang atau terlambat bayar dilihat dari jangka waktu paling lama 24 bulan yang dihitung sejak saat terutangnya pajak (www.malangtimes.com, 31 Mei 2017).

Berdasarkan pendapat dan penjelasan yang diungkapkan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang dievaluasi dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah mengenai sistem pengawasan dan pengecekan yang dilakukan oleh BP2D Kota Malang dalam merawat dan mengoptimalkan berjalannya program *e-tax* ini. Pengawasan yang dilakukan adalah dengan melakukan *monitoring* secara rutin terhadap pelaporan dan pemabayaran yang masuk setiap harinya dari wajib pajak. Selain itu, pihak Bank BRI/Bank Jatim juga melakukan *monitoring* terhadap pengoperasian dari perangkat *e-tax*. kegiatan ini dilakukan karena setiap awal bulan, mulai tanggal 1-10, wajib pajak diwajibkan untuk membayarkan pajak restorannya sesuai dengan omzet yang diterima. Oleh karena itu, BP2D Kota Malang dan bank-bank terkait melakukan pengecekan dan pengawasan secara intens terhadap laporan pembayaran pajak yang diterima tersebut.

b) Waktu Evaluasi

Selama proses pengecekan, kita perlu tau kapan saja kita melakukan evaluasi/pengawasan program *e-tax* tersebut. Waktu evaluasi menjadi penting untuk dijalankan sebagai bentuk tindakan kita dalam merawat suatu program yang

nantinya membutuhkan perbaikan dan pengoptimalan. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Waktu pengecekan itu ya setiap hari mas. Tepatnya sih setelah kita selesai melakukan pendataan. Karna kan sistem ini berkaitan dengan IT, jadi kita harus cek setiap hari supaya jumlah pajak yang sudah dibayar oleh wajib pajak bisa terdata dengan baik.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Waktu pelaksanaan bagi pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam menjalankan pengecekan dan pengawasan di dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah dilakukan setiap hari setelah pelayanan selesai dilakukan. Seperti gambar dibawah ini yang menggambarkan pengecekan perangkat *e-tax* di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yaitu:



Gambar 17. Pengecekan Perangkat *e-tax* di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Berdasarkan pernyataan tersebut, kondisi ini menjadi salah satu tanggungjawab dari pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam

melakukan pengecekan secara terjadwal dan berkelanjutan. Melihat beberapa pernyataan yang diungkapkan tersebut, dapat disimpulkan bahwa waktu evaluasi yang bisa dilakukan dalam mengevaluasi pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah setiap hari setelah proses pelayanan selesai dilakukan. Kegiatan evaluasi ini bisa mempertimbangkan kondisi yang terjadi di lapangan. Hal ini ditujukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat permasalahan yang membutuhkan penanganan secara langsung, dan perlu juga melihat kondisi masalah yang membutuhkan perbaikan secara berkelanjutan. Dengan begitu, perangkat *e-tax* bisa terawat dengan baik dan dapat dioptimalkan untuk menerima laporan pajak setiap harinya.

c) Hasil Evaluasi

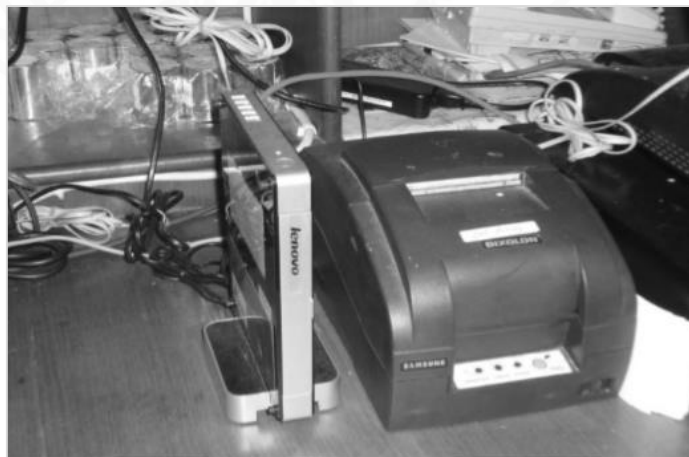
Hasil evaluasi merupakan salah satu *output* yang keluar ketika pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sudah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Ya akhirnya database kita bisa tersambungkan dengan mereka, dan hasil omsetnya bisa terlihat. Jadi kita mudah mantau pembayaran pajaknya, sesuai atau engga dengan hasil omset mereka.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Hasil evaluasi dari Pak Nanang menjelaskan mengenai hasil database yang berhasil tersambung dengan pihak restoran. Dengan kondisi tersebut, pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang bisa memantau pembayaran pajak dari

jumlah omzet yang dihasilkan oleh setiap restoran. Seperti yang diungkapkan oleh Ketua Komisi B DPRD Kota Malang, Abdul Hakim, yang menjelaskan bahwa sedikitnya 573 wajib pajak (WP) di Kota Malang, Jawa Timur, belum memasang sistem pajak online atau *e-tax* yang diprogramkan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Dewan tersebut pada tahun 2015 menargetkan sebanyak 127 Wajib Pajak lagi harus sudah terpasang *e-tax* (www.finansial.bisnis.com, 2 Januari 2015).

Seperti gambar dibawah ini yang menunjukkan perangkat *e-tax* untuk mempermudah kebutuhan wajib pajak dalam membayarkan pajaknya, yaitu:



Gambar 18. Perangkat *e-tax* yang Memudahkan Wajib Pajak dalam Membayar Pajak Daerah

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa hasil evaluasi yang dihasilkan dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah bertambahnya kerjasama Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan wajib pajak yang lainnya sehingga dapat menyambungkan database dinas dengan wajib pajak untuk mengawasi pembayaran pajak yang disesuaikan dengan hasil omzet yang didapat. Hal ini

ditujukan untuk mempermudah masyarakat dalam menjalankan kewajibannya untuk membayar pajak restorannya. Oleh karena itu, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang terus melakukan pengecekan dan pengawasan untuk meningkatkan pelayanan pajak yang diberikan melalui program e-tax ini.

d) Metode Evaluasi

Metode evaluasi diartikan sebagai cara yang digunakan dalam melakukan evaluasi pada pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Dengan metode evaluasi, kita dapat mengetahui dengan cara apa kita melakukan perbaikan pada suatu program. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

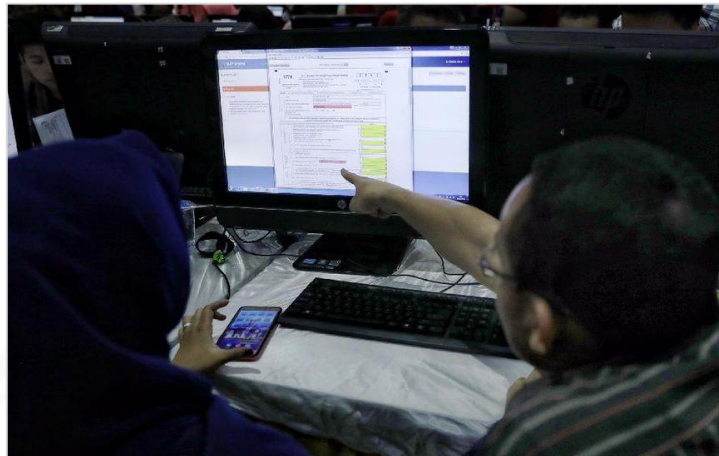
“Kita hanya mengecek database saja, lewat komputer itu mas.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Metode evaluasi yang dijelaskan oleh Pak Nanang lebih mengarah pada pengecekan secara rutin melalui komputerisasi. Disamping itu, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Metodenya disesuaikan dengan kebutuhan dinas dong mas.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Pendapat dari Mbak Evi memberikan penjelasan bahwa metode evaluasi yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan dinas. Dalam hal ini, Mbak Evi lebih menyoroti tindakan yang dipilih oleh dinas dalam melakukan evaluasi pada

Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Seperti gambar dibawah ini yang menunjukkan kegiatan evaluasi secara komputerisasi, yaitu:



Gambar 19. Kegiatan Evaluasi Bersama Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang Secara Komputerisasi

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Itu sih harusnya dipikirkan oleh dinas langsung mas.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Selain itu, ditegaskan pula oleh Walikota Malang, Abah Anton, bahwa kegiatan evaluasi bisa dilakukan secara langsung melalui jemput bola dengan menggunakan mobil pelayanan yang ditempatkan di salah satu mall Kota Malang, yaitu matos (*Malang Town Square*). Seperti gambar dibawah ini yang menunjukkan Walikota Malang, Abah Anton, melakukan inspeksi langsung pada pelayanan pajak di depan Mall Matos bersama Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yaitu:



Gambar 20. Walikota Malang melakukan Inspeksi Langsung pada Pelayanan Pajak Daerah

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode evaluasi yang dijalankan oleh dinas bisa menyesuaikan situasi dan kondisi yang terjadi, selain itu bisa juga dilakukan pengawasan secara terjadwal dan konsisten. Hal ini dapat dilakukan dengan tujuan untuk mengoptimalkan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Metode evaluasi yang sudah dijalankan oleh pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah dengan melakukan pengecekan secara intens mengenai sambungan database dari pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang sudah dikirimkan dari pihak wajib pajak melalui komputerisasi. Selain itu, terdapat pula metode evaluasi secara langsung dengan mendatangkan mobil pelayanan pajak daerah di salah satu mall di Malang, dalam hal ini Mall Matos, dengan tujuan untuk melakukan jemput bola agar pelayanan pajak melalui program *e-tax* dapat dijalankan secara optimal.

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

a. Faktor Pendukung

1) Internal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Faktor-faktor pendukung yang berkaitan dengan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, salah satunya adalah faktor pendukung di dalam internal organisasi. Internal organisasi merupakan segala faktor-faktor yang muncul di dalam lingkup organisasi yang memiliki pengaruh dalam pelaksanaan suatu program. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Pendukungnya yah karena kita punya teknisi, nanti kalau ada trouble apa-apa bisa langsung dieksekusi sama yang bertugas.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Faktor pendukung yang berkaitan dengan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* menurut Pak Nanang adalah adanya tim teknisi yang bisa mengeksekusi permasalahan yang muncul selama proses pelaksanaan. Seperti gambar dibawah ini yang menunjukkan kegiatan pegawai yang memperbaiki perangkat *e-tax* di salah satu lokasi usaha, yaitu:



Gambar 21. Kegiatan Pegawai melakukan Perbaikan Perangkat *e-tax* di Salah Satu Lokasi Usaha

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Disamping itu, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Untungnya sih *e-tax* ini memudahkan masyarakat ya mas, karena sistemnya sudah enak lewat online. Lagian juga *e-tax* ini kan lewat mesin, jadi tingkat kesalahannya juga pasti akan lebih minim.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Faktor pendukung yang diungkapkan oleh Mbak Evi mengarah pada kondisi meminimalisirnya kesalahan yang terjadi dikarenakan sistem pembayaran yang diubah menjadi berbasis *online*. Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Nah itu mas yang tadi, gak repot-repot ngantri. Nah kalau sekarang lebih enak, lebih praktis gitu.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Berbeda dengan pendapat yang lainnya, faktor pendukung yang diungkapkan oleh Mbak Riezka mengarah pada kemudahan yang diterima oleh masyarakat karena tidak perlu melakukan antrian, dan sistem pembayaran pajak

yang dijalankan dinilai lebih praktis daripada sebelumnya. Berdasarkan beberapa pernyataan mengenai faktor pendukung pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, ada beberapa hal yang mendukung program tersebut yaitu ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dalam mengatasi masalah yang sifatnya operasional teknis. Selain itu, permindahan sistem pembayaran pajak yang semula manual menjadi *online*, yang menghasilkan kemudahan bagi masyarakat.

2) Eksternal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Faktor-faktor pendukung yang berkaitan dengan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, salah satunya adalah faktor pendukung di eksternal organisasi. Eksternal organisasi merupakan segala faktor-faktor yang muncul di luar lingkup organisasi yang memiliki pengaruh dalam pelaksanaan suatu program. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Pendukung di luarnya itu sih si wajib pajak mas. Kalau mereka bisa kerjasama dengan kita ya itu bagus, *e-tax* kita bisa jalan.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 20 Desember 2017).

Pendapat dari Pak Nanang mengenai faktor pendukung di eksternal organisasi mengarah pada terjalinnya kerjasama yang semakin meningkat dalam penggunaan aplikasi *e-tax*. Artinya dalam kondisi ini Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dapat menjalin kerjasama yang baik dengan wajib pajak

yang perlu mengubah sistem pembayaran manual menjadi berbasis *online*. Seperti yang diungkapkan oleh Ketua Komisi B DPRD Kota Malang, Abdul Hakim, yang mengatakan bahwa dari sekitar 700 Wajib Pajak yang terdata di tahun 2015, ada sekitar 127 Wajib Pajak yang sudah menggunakan alat *e-tax* (www.finansial.bisnis.com, 2 Januari 2015).

Disamping itu, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Ya untungnya bisa lewat bank bri sama jatim sih mas, jadi gak ribet ke kantor, lewat bank aja cukup.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Berbeda dengan pendapat Pak Nanang, Mbak Evi menjelaskan mengenai faktor pendukung yang didapat di eksternal organisasi adalah terjalinnya kerjasama dengan pihak bank untuk membayarkan pajaknya melalui atm (*online*). Seperti gambar dibawah ini yang menunjukkan kegiatan penandatanganan kerjasama antara Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan Bank Jatim, yaitu:



Gambar 22. Penandatanganan Kerjasama Antara Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan Bank Jatim

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Apa ya mas jawabannya, mungkin dari banknya kali yah, kita bisa langsung bayar pajaknya lewat bank itu.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Serupa dengan pendapat dari Mbak Evi, Mbak Riezka juga menjelaskan bahwa faktor pendukung di eksternal organisasi muncul dari terjalinnya kerjasama dengan pihak bank. Hal ini mempermudah wajib pajak dalam membayarkan pajaknya, karena hanya lewat bank saja, tanpa perlu datang ke kantor pajak. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung eksternal organisasi didapat dari proses kerjasama yang dapat dijalin oleh pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam menjalankan aplikasi *e-tax*, baik menjalin kerjasama dengan wajib pajak seperti restoran ataupun dengan pihak bank seperti bank-bank selain BRI dan Jatim.

b. Faktor Penghambat**1) Internal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

Faktor-faktor penghambat yang berkaitan dengan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, salah satunya adalah faktor penghambat di internal organisasi. Internal organisasi merupakan segala faktor-faktor yang muncul di dalam lingkup organisasi yang dapat menghambat pelaksanaan suatu program. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Penghambatnya sih kalau pas ada masalah IT gitu mas.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 19 Desember 2017).

Faktor penghambat yang dijelaskan oleh Pak Nanang dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, adalah permasalahan IT yang mengalami *trouble*. Seperti gambar dibawah ini yang menunjukkan kegiatan pelayanan pajak sekaligus perbaikan secara langsung oleh pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, yaitu:



Gambar 23. Kegiatan Pelayanan Pajak sekaligus Perbaikan Secara Langsung oleh Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (2018)

Disamping itu, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Kalau internal dinas sih saya gatau mas.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Berbeda dengan Pak Nanang, Mbak Evi menjelaskan faktor penghambat di dalam internal organisasi bahwa hal itu hanya dialami oleh pihak dinas saja, sedangkan wajib pajak tidak dapat mengetahui hal tersebut. Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Penghambatnya sih ga ada kalo dari internal, saya gatau sih, baik-baik aja.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Pendapat dari Mbak Riezka dinilai serupa dengan pendapat dari Mbak Evi bahwa faktor penghambat di internal organisasi hanya dialami oleh pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat internal organisasi dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah

terjadinya permasalahan teknis seperti di bagian IT. Hal ini akan mempengaruhi proses pelaksanaan dari program tersebut.

2) Eksternal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Faktor-faktor penghambat yang berkaitan dengan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, salah satunya adalah faktor penghambat di eksternal organisasi. Eksternal organisasi merupakan segala faktor-faktor yang muncul di luar lingkup organisasi yang dapat menghambat pelaksanaan suatu program. Berdasarkan observasi di lapangan, Pak Nanang selaku perwakilan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menyatakan bahwa:

“Penghambat dari luarnya sih kalau wajib pajak ini gabisa diajak kerjasama mas, mau gamau kita ngelobi terus.” (Hasil wawancara di BP2D Kota Malang tanggal 14 Desember 2017).

Pendapat Pak Nanang mengenai faktor penghambat eksternal organisasi mengenai pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* mengarah pada kondisi dimana pihak wajib pajak tidak berhasil diajak bekerjasama dengan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam menerapkan program ini. Seperti yang diungkapkan oleh Ketua Komisi B DPRD Kota Malang, Abdul Hakim, yang menjelaskan bahwa sedikitnya 573 wajib pajak (WP) di Kota Malang, Jawa Timur, belum memasang sistem pajak online atau *e-tax* yang diprogramkan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Dewan

tersebut pada tahun 2015 menargetkan sebanyak 127 Wajib Pajak lagi harus sudah terpasang *e-tax* (www.finansial.bisnis.com, 2 Januari 2015).

Disamping itu, Mbak Evi selaku pegawai dari Mie Kudus menyatakan bahwa:

“Kalau eksternal ada mas, ya itu tadi, kurang banyak kerjasama sama banknya.” (Hasil wawancara di kedai Mie Kudus tanggal 19 Desember 2017).

Berbeda dengan pendapat dari Pak Nanang, Mbak Evi menjelaskan faktor penghambat eksternal organisasi dalam Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah kurangnya kerjasama dengan bank-bank yang lain, karena Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang hanya bekerjasama dengan 2 bank, yaitu bank BRI dan bank Jatim. Di sisi lainnya, Mbak Riezka selaku pegawai dari Ayam Nelongso menyatakan bahwa:

“Penghambat eksternalnya paling pas lagi error gitu mas, udah sih itu aja.” (Hasil wawancara di Restoran Nelongso tanggal 19 Desember 2017).

Berbeda dengan pendapat lainnya, Mbak Riezka menjelaskan faktor penghambat eksternal organisasi dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah terjadi *error* ketika wajib pajak sedang melakukan pembayaran pajak. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat pada eksternal organisasi di dalam melaksanakan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah tidak berhasilnya proses *lobbying* yang dilakukan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam menjalin kerjasama dengan wajib pajak untuk menerapkan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Selain itu, faktor penghambat lainnya

adalah kurangnya jalinan kerjasama Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan bank-bank yang dibutuhkan masyarakat. Serta terjadinya *error* dalam kondisi wajib pajak melakukan proses pembayaran pajak.

C. Analisis Data

1. Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

1) Tahap Perencanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menjalankan beberapa perencanaan yang dilihat dari beberapa komponen, yaitu penetapan tujuan, pengorganisasian, pengalokasian sumber daya manusia, sumber dana dan pengadaan sarana dan prasarana. Tahap perencanaan dari suatu program pada umumnya menjelaskan mengenai keinginan awal yang ingin dicapai dari suatu instansi yang ditujukan untuk memberikan suatu kemudahan bagi beberapa pihak yang membutuhkan. Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang telah menjalankan beberapa perencanaan dengan analisis sebagai berikut.

a) Penetapan Tujuan

Menurut Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn dalam Abdul Wahab (2012: 36) dalam buku analisis kebijakan: dari formulasi ke implementasi kebijakan Negara mengemukakan sejumlah tahap implementasi sebagai berikut, salah satunya adalah tahap perencanaan mengenai penetapan tujuan. Tujuan

diartikan sebagai sasaran, cita-cita, dan tujuan memiliki pernyataan yang jelas. Fungsi tujuan sebagai pedoman dan standar motivasi suatu instansi untuk menjalankan suatu kegiatan. Pada kondisi ini, instansi yang dimaksud adalah Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Instansi tersebut menerapkan suatu program Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax dengan suatu tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa penetapan tujuan dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax adalah untuk memudahkan masyarakat dalam membayarkan pajak. Petugas pajak memberikan suatu pelayanan yang dapat mempermudah aktivitas masyarakat, karena masyarakat tidak perlu melakukan antrian ketika ingin membayarkan pajaknya, hanya perlu membayar pajak lewat atm (online). Dalam hal ini, pelayanan prima yang diberikan diwujudkan dalam bentuk Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui aplikasi e-tax.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses pengelompokkan tugas dan penentuan hubungan dalam menjalankan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax sehingga terbentuk struktur organisasi. Sedangkan menurut Salam (2004), pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan dan penyusunan bermacam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai kegiatan, penempatan orang-orang (pegawai) terhadap kegiatan-kegiatan dari penyediaan fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penyuluhan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap

setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan kegiatan yang diharapkan. Berdasarkan penjelasan tersebut penentuan kelompok untuk setiap kegiatan menjadi penting untuk dilakukan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, dalam hal ini adalah pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui program *e-tax*.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian diartikan sebagai suatu proses pengelompokkan aktor dalam setiap kegiatan pelaksanaan program *e-tax*. Pada pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, pengelompokkan tugas yang dijalankan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang disesuaikan dengan kegiatan dalam mengoptimalkan PAD melalui pajak restoran, yaitu kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi. Kegiatan ekstensifikasi yang dilakukan adalah dengan melakukan pendataan potensi baru dari pajak restoran yang dilakukan oleh Satgas Peningkatan Pajak Daerah BP2D Kota Malang. Sedangkan untuk kegiatan intensifikasi dilakukan dengan pendataan potensi harian usaha wajib pajak, perhitungan potensi ulang, pemeriksaan pajak, pelaporan pajak dan pembayaran pajak yang dijalankan melalui program pajak online (*e-tax*). Pelaksanaan program *e-tax* ini dijalankan dengan jumlah petugas pendataan dari pegawai BP2D Kota Malang sebanyak 13 orang. Namun dalam pembahasan ini, pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program *e-tax* terdapat 3 pihak, yaitu pihak pemerintah, pihak bank, dan masyarakat selaku wajib pajak. Setiap pihak tersebut memiliki tugasnya masing-masing yang pada akhirnya berusaha untuk mengoptimalkan pelaksanaan dari suatu program yaitu *e-tax*.

c) Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi sangatlah penting. Dimana Sumber Daya Manusia (SDM) sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Oleh karena itu, memberikan pekerjaan sesuai dengan fungsinya menjadi tugas setiap instansi untuk dapat mengoptimalkan tanggungjawab dari instansi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa komponen sumber daya manusia diartikan sebagai pihak yang memiliki peran penanggungjawab dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax, yaitu pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Pada proses pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax, pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang membagi sumber daya manusianya ke dalam beberapa tim dengan fungsi yang berbeda-beda, salah satunya adalah tim IT. Tujuan dari pembagian sumber daya manusia tersebut adalah untuk mengoptimalkan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax.

d) Sumber Dana

Sumber dana merupakan sejumlah uang yang terkumpul untuk dijadikan modal dalam mengembangkan suatu program dan untuk melaksanakan program tersebut. Sumber dana menjadi penting bagi setiap organisasi termasuk organisasi pemerintahan seperti Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang perlu memperhatikan sumber dana yang digunakan untuk menjalankan program. Perhitungan sumber dana yang dikeluarkan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dinas dan kebutuhan masyarakat pada umumnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sebagai penanggungjawab penuh dalam merancang pendanaan untuk melaksanakan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem pendanaan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* dibantu oleh pihak perbankan dan mengalokasikan APBD Kota Malang untuk membiayai operasional. Dalam hal ini, pihak perbankan memberikan bantuan berupa perangkat elektronik yang digunakan untuk melakukan transaksi pembayaran pajak yang sudah terintegrasi dengan perangkat dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

e) Sarana Prasarana

Fasilitas dan sarana prasarana merupakan kebutuhan pokok dari terlaksananya kualitas pelayanan yang bermutu. Dengan tersedianya fasilitas yang memadai maka kinerja pegawai untuk melayani masyarakat menjadi lebih mudah,

cepat dan efisien. Sarana prasarana pendukung juga berperan penting untuk mempermudah akses layanan dari masyarakat itu sendiri. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang standart pelayanan publik poin ke tujuh (kelengkapan sarana dan prasarana) yang menyebutkan bahwa tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa sarana yang digunakan dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax adalah berupa komputer dan jaringan internet. Sedangkan untuk prasarananya menggunakan mesin ATM, sebagai tempat untuk melakukan transaksi keuangan ketika wajib pajak membayarkan pajaknya. Dengan melihat kondisi tersebut, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sudah menyediakan sarana dan prasarana dengan baik dalam proses pelaksanaan suatu program.

2) Tahap Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menjalankan beberapa tahap pelaksanaan yang dilihat dari beberapa komponen, yaitu jadwal pelaksanaan, penetapan pelaksana program, dan biaya pelaksana. Tahap pelaksanaan dari suatu program pada umumnya menjelaskan mengenai proses pengimplementasian dari suatu program yang melibatkan beberapa pihak selama prosesnya. Badan

Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang telah menjalankan beberapa tahap pelaksanaan dengan analisis sebagai berikut.

a) Jadwal Pelaksanaan

Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn dalam Wahab (2012:36) dalam buku analisis kebijakan: dari formulasi ke implementasi kebijakan Negara mengemukakan sejumlah tahap implementasi, salah satunya adalah jadwal pelaksanaan. Dalam proses penjadwalan, penyusunan kegiatan dan hubungan antar kegiatan dibuat lebih terperinci dan sangat detail. Pada kondisi ini, penjadwalan atau *scheduling* adalah pengalokasian waktu yang tersedia untuk wajib pajak dalam membayar pajaknya. Penetapan waktu menjadi penting dikarenakan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu memberikan target kepada wajib pajak ketika sudah waktunya untuk membayar pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, jadwal pelaksanaan dalam membayar pajak adalah setiap bulan. Pembayaran pajak disesuaikan dengan jumlah omzet atau pendapatan yang diterima. Mekanisme pembayaran pajak yang dijalankan oleh wajib pajak adalah hanya perlu datang ke atm untuk membayar pajaknya, tidak perlu datang ke kantor pajak. Wajib pajak bisa mendaftarkan diri di bank yang bersangkutan (bank yang sudah bekerjasama dengan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang) agar dapat membayar pajaknya secara otomatis setiap bulannya, artinya pajak dari omzet yang didapat di restoran sudah dipotong secara otomatis oleh pihak bank.

b) Pelaksana Program

Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn dalam Wahab (2012:36) dalam buku analisis kebijakan: dari formulasi ke implementasi kebijakan Negara mengemukakan sejumlah tahap implementasi, salah satunya adalah pelaksana program. Implementasi dipandang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang yang dilakukan oleh banyak aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja secara bersama-sama untuk menjalankan kebijakan tersebut. Hal tersebut dilakukan agar tujuan-tujuan dari suatu kebijakan atau kebijakan-kebijakan dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pelaksana program dari Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax dijalankan oleh pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dan pihak restoran. Pelaksana program tersebut memiliki fungsinya masing-masing. Bagi pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, perannya sebagai pelaksana program adalah dalam artian yang memberikan atau yang menyediakan pelayanan untuk masyarakat. Sedangkan bagi pihak restoran, diartikan sebagai pelaksana program karena pihak tersebut yang menggunakan aplikasi e-tax. Hal ini dikarenakan pihak restoran sebagai wajib pajak yang harus membayar pajak.

c) Biaya Pelaksanaan

Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn dalam Wahab (2012:36) dalam buku analisis kebijakan: dari formulasi ke implementasi kebijakan Negara mengemukakan sejumlah tahap implementasi, salah satunya adalah biaya

pelaksanaan. Biaya pelaksanaan yang dimaksud adalah sejumlah uang yang perlu dibayarkan dari wajib pajak kepada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam memberikan pelayanan berupa sistem pembayaran berbasis *online*. Pada kondisi ini, wajib pajak tidak diberikan beban untuk membayarkan biaya lebih dari hasil pelayanan yang difasilitasi oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa biaya pelaksanaan bagi pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah gratis, hal ini dikarenakan masyarakat yang ingin membayarkan pajaknya tidak perlu membayar biaya lainnya, hanya cukup membayarkan pajaknya saja. Sedangkan menurut pihak restoran sebagai wajib pajak, biaya pelaksanaan yang dijelaskan adalah mengenai jumlah pembayaran pajak yang perlu dibayarkan disesuaikan dengan omzet atau penghasilan restoran yang didapatkan setiap bulannya. Artinya, jika wajib pajak sudah memiliki perangkat komputer dan bisa disambungkan dengan perangkat *e-tax* maka wajib pajak tersebut bisa membayarkan pajaknya lewat *online*, tanpa perlu ke kantor pajak dan tidak perlu pula membayar biaya tambahan lainnya. Kondisi ini sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Kota Malang mengenai sistem pajak *online*, yaitu diatur di dalam Peraturan Wali Kota (Perwali) Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Perwali Nomor 20 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pembayaran, Penyetoran, Tempat Pembayaran, Angsuran dan Penundaan Pembayaran Pajak Daerah yang menjelaskan bahwa alat atau sistem perekaman data transaksi usaha hanya merekam hasil penerimaan jumlah pembayaran usaha dan jumlah pajak

yang terutang. Artinya adalah tidak ada biaya lainnya yang harus dibayarkan oleh wajib pajak dalam menjalankan kewajibannya untuk membayarkan pajak restoran.

3) Tahap Evaluasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menjalankan beberapa tahap evaluasi yang dilihat dari beberapa komponen, yaitu hal-hal yang perlu dievaluasi, waktu untuk mengevaluasi, hasil dari tindakan evaluasi, dan metode evaluasi yang digunakan. Tahap evaluasi dari suatu program pada umumnya menjelaskan mengenai suatu tindakan pengawasan/pengecekan dari pemilik program dalam mengoptimalkan program tersebut. Evaluasi bisa dilakukan ketika suatu instansi sudah menerapkan program tersebut. Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang telah menjalankan beberapa tahap evaluasi dengan analisis sebagai berikut.

a) Hal-Hal yang dievaluasi

Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn dalam Wahab (2012:36) dalam buku analisis kebijakan: dari formulasi ke implementasi kebijakan Negara mengemukakan sejumlah tahap implementasi, salah satunya adalah tahap evaluasi pada pelaku program. Kegiatan evaluasi bisa diwujudkan dalam bentuk pengawasan atau pengecekan terhadap pelaksanaan suatu program. Pada kondisi ini, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu melakukan pengawasan atau pengecekan selama menjalankan program e-tax ini. Hal ini ditujukan agar program yang dijalankan dapat dioptimalkan dengan baik kepada masyarakat yang membutuhkan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang dievaluasi dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah mengenai sistem pengawasan dan pengecekan yang dilakukan oleh BP2D Kota Malang dalam merawat dan mengoptimalkan berjalannya program *e-tax* ini. Pengawasan yang dilakukan adalah dengan melakukan *monitoring* secara rutin terhadap pelaporan dan pemabayaran yang masuk setiap harinya dari wajib pajak. Selain itu, pihak Bank BRI/Bank Jatim juga melakukan *monitoring* terhadap pengoperasian dari perangkat e-tax. kegiatan ini dilakukan karena setiap awal bulan, mulai tanggal 1-10, wajib pajak diwajibkan untuk membayarkan pajak restorannya sesuai dengan omzet yang diterima. Oleh karena itu, BP2D Kota Malang dan bank-bank terkait melakukan pengecekan dan pengawasan secara intens terdapat laporan pembayaran pajak yang diterima tersebut.

b) Waktu Evaluasi

Dalam melaksanakan suatu kegiatan tentunya harus sesuai dengan apa yang direncanakan. Hal ini dimaksudkan agar hasil yang diperoleh dapat lebih maksimal. Namun demikian, banyak juga orang melaksanakan suatu kegiatan tanpa perencanaan yang jelas, sehingga hasilnya pun kurang maksimal. Oleh sebab itu, suatu instansi harus dapat membuat perencanaan dengan baik, tidak terkecuali dalam kegiatan evaluasi. Pada kondisi ini, waktu evaluasi perlu diperhatikan agar suatu program yang sedang dijalankan dapat diperbaiki secara berkelanjutan untuk dapat mengoptimalkan program tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa waktu evaluasi yang bisa dilakukan dalam mengevaluasi pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah setiap hari setelah proses pelayanan selesai dilakukan. Kegiatan evaluasi ini bisa mempertimbangkan kondisi yang terjadi di lapangan. Hal ini ditujukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat permasalahan yang membutuhkan penanganan secara langsung, dan perlu juga melihat kondisi masalah yang membutuhkan perbaikan secara berkelanjutan. Dengan begitu, perangkat *e-tax* bisa terawat dengan baik dan dapat dioptimalkan untuk menerima laporan pajak setiap harinya.

c) Hasil Evaluasi

Evaluasi adalah suatu proses mengumpulkan, menganalisis dan menginterpretasi informasi secara sistematis untuk menetapkan sejauh mana ketercapaian tujuan dari suatu instansi. Tujuan evaluasi adalah untuk menghimpun informasi yang dijadikan dasar untuk mengetahui taraf kemajuan, perkembangan, dan pencapaian dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Hasil evaluasi merupakan *output* yang diterima ketika Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sudah melakukan evaluasi terhadap suatu program. Pada kondisi ini, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu menilai hasil evaluasi tersebut guna mengoptimalkan pelaksanaan suatu program.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa hasil evaluasi yang dihasilkan dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah bertambahnya kerjasama Badan Pelayanan Pajak

Daerah Kota Malang dengan wajib pajak yang lainnya sehingga dapat menyambungkan database dinas dengan wajib pajak untuk mengawasi pembayaran pajak yang disesuaikan dengan hasil omzet yang didapat. Hal ini ditujukan untuk mempermudah masyarakat dalam menjalankan kewajibannya untuk membayarkan pajak restorannya. Oleh karena itu, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang terus melakukan pengecekan dan pengawasan untuk meningkatkan pelayanan pajak yang diberikan melalui program e-tax ini.

d) Metode Evaluasi

Metode evaluasi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh instansi dalam melakukan perbaikan terhadap suatu program ketika sudah dijalankan. Metode menjadi penting untuk diperhatikan sebagai salah satu upaya untuk menjalankan evaluasi tersebut. Oleh karena itu, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu menggunakan metode evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan dinas. Hal ini ditujukan untuk ketepatan dalam melakukan perbaikan dari suatu program.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa metode evaluasi yang dijalankan oleh dinas bisa menyesuaikan situasi dan kondisi yang terjadi, selain itu bisa juga dilakukan pengawasan secara terjadwal dan konsisten. Hal ini dapat dilakukan dengan tujuan untuk mengoptimalkan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Metode evaluasi yang sudah dijalankan oleh pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah dengan melakukan pengecekan secara intens mengenai sambungan

database dari pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang sudah dikirimkan dari pihak wajib pajak melalui komputerisasi. Selain itu, terdapat pula metode evaluasi secara langsung dengan mendatangkan mobil pelayanan pajak daerah di salah satu mall di Malang, dalam hal ini Mall Matos, dengan tujuan untuk melakukan jemput bola agar pelayanan pajak melalui program e-tax dapat dijalankan secara optimal.

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

a. Faktor Pendukung

1) Internal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Kondisi internal organisasi selalu memberikan dukungan dalam keberhasilan suatu program yang dikeluarkan oleh suatu instansi. Pada kondisi ini, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sebagai instansi yang perlu dianalisis internalnya karena ada beberapa faktor yang nantinya bisa menjadi pendukung dari pelaksanaan program dinas. Hal ini ditujukan untuk mengoptimalkan faktor-faktor pendukung tersebut supaya dapat memberikan kontribusi pada keberhasilan program Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi mengenai faktor pendukung pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax, ada beberapa

hal yang mendukung program tersebut yaitu ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dalam mengatasi masalah yang sifatnya operasional teknis. Selain itu, permindahan sistem pembayaran pajak yang semula manual menjadi online, yang menghasilkan kemudahan bagi masyarakat. Oleh karena itu, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pengoptimalan aplikasi *e-tax* agar dapat terus memberikan kemudahan bagi masyarakat.

2) Eksternal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Kondisi eksternal organisasi merupakan lingkup luar dari organisasi yang memberikan pengaruh pada pelaksanaan suatu program. Faktor-faktor eksternal organisasi yang memberikan keterkaitan dalam proses pelaksanaan nantinya akan menjadi pendukung dari keberhasilan program yang sedang dijalankan. Hal ini dikarenakan setiap program perlu mendapatkan dukungan dari berbagai lingkup, salah satunya adalah lingkup luar organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung eksternal organisasi didapat dari proses kerjasama yang dapat dijalin oleh pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam menjalankan aplikasi *e-tax*, baik menjalin kerjasama dengan wajib pajak seperti restoran ataupun dengan pihak bank seperti bank-bank selain BRI dan Jatim. Hal tersebut menjadi komponen pendukung dari proses jalannya suatu program dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Oleh karena itu, Badan Pelayanan

Pajak Daerah Kota Malang perlu memanfaatkan pendukung tersebut untuk terus mengoptimalkan pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax.

b. Faktor Penghambat

1) Internal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Bukan hanya memberikan dukungan untuk keberhasilan suatu program, namun selama proses pelaksanaan terdapat beberapa faktor penghambat yang nantinya akan menjadi kendala atau penghalang dari program tersebut. Faktor-faktor penghambat bisa muncul dari berbagai lingkup, salah satunya adalah dari internal organisasi. Seperti yang sudah dijelaskan oleh penulis bahwa internal organisasi merupakan lingkup dalam organisasi yang memiliki keterkaitan selama proses pelaksanaan suatu program.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat internal organisasi dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax adalah terjadinya permasalahan teknis seperti di bagian IT. Hal ini tentunya akan mempengaruhi proses pelaksanaan dari program tersebut. Oleh karena itu, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu memperhatikan faktor-faktor penghambat yang muncul tersebut.

2) Eksternal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Selain faktor-faktor penghambat dari internal organisasi, terdapat pula faktor-faktor penghambat dari eksternal organisasi. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa eksternal organisasi merupakan lingkup luar dari suatu organisasi yang memiliki keterkaitan selama proses pelaksanaan suatu program. Pada kondisi ini, Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu memperhatikan faktor-faktor penghambat yang muncul dari luar organisasi selama proses pelaksanaan program tersebut dijalankan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat pada eksternal organisasi di dalam melaksanakan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax adalah tidak berhasilnya proses *lobbying* yang dilakukan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam menjalin kerjasama dengan wajib pajak untuk menerapkan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui e-tax. Selain itu, faktor penghambat lainnya adalah kurangnya jalinan kerjasama Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan bank-bank yang dibutuhkan masyarakat. Serta terjadinya error dalam kondisi wajib pajak melakukan proses pembayaran pajak.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dikemukakan, peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dilihat dari:
 - a. Tahap Perencanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang:
 - 1) Penetapan Tujuan. Penetapan tujuan dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah untuk memudahkan masyarakat dalam membayar pajak. Petugas pajak memberikan suatu pelayanan yang dapat mempermudah aktivitas masyarakat, karena masyarakat tidak perlu melakukan antrian ketika ingin membayar pajaknya, hanya perlu membayar pajak lewat atm (online).
 - 2) Pengorganisasian. Penentuan, pengelompokan dan penyusunan bermacam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai kegiatan, penempatan orang-orang (pegawai) terhadap kegiatan-

kegiatan yang dijalankan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam menjalankan program *e-tax*.

- 3) Sumber Daya Manusia. Komponen sumber daya manusia sebagai pihak yang memiliki peran penanggungjawab dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, yaitu pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Pada proses pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*, pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang membagi sumber daya manusianya ke dalam beberapa tim dengan fungsi yang berbeda-beda, salah satunya adalah tim IT.
 - 4) Sumber Dana. Sistem pendanaan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* dibantu oleh pihak perbankan dan mengalokasikan APBD Kota Malang untuk membiayai operasional.
 - 5) Sarana Prasarana. Sarana yang digunakan dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah berupa komputer dan jaringan internet. Sedangkan untuk prasarananya menggunakan mesin ATM, sebagai tempat untuk melakukan transaksi keuangan ketika wajib pajak membayarkan pajaknya.
- b. Tahap Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang:
- 1) Jadwal Pelaksanaan. Jadwal pelaksanaan dalam membayarkan pajak adalah setiap bulan. Pembayaran pajak disesuaikan dengan

jumlah omzet atau pendapatan yang diterima. Mekanisme pembayaran pajak yang dijalankan oleh wajib pajak adalah hanya perlu datang ke atm untuk membayarkan pajaknya, tidak perlu datang ke kantor pajak. Wajib pajak bisa mendaftarkan diri di bank yang bersangkutan (bank yang sudah bekerjasama dengan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang) agar dapat membayarkan pajaknya secara otomatis setiap bulannya, artinya pajak dari omzet yang didapat di restoran sudah dipotong secara otomatis oleh pihak bank.

- 2) Pelaksana Program. Pelaksana program dari Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* dijalankan oleh pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dan pihak restoran. Pelaksana program tersebut memiliki fungsinya masing-masing. Bagi pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, perannya sebagai pelaksana program adalah dalam artian yang memberikan atau yang menyediakan pelayanan untuk masyarakat. Sedangkan bagi pihak restoran, diartikan sebagai pelaksana program karena pihak tersebut yang menggunakan aplikasi *e-tax*.
- 3) Biaya Pelaksanaan. Biaya pelaksanaan dalam pelaksanaan program *e-tax* adalah gratis, hal ini dikarenakan masyarakat yang ingin membayarkan pajaknya tidak perlu membayar biaya lainnya, hanya cukup membayarkan pajaknya saja.

c. Tahap Evaluasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang:

- 1) Hal-Hal yang dievaluasi. Hal-hal yang dievaluasi dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah mengenai sistem pengawasan dan pengecekan yang dilakukan oleh BP2D Kota Malang dalam merawat dan mengoptimalkan berjalannya program *e-tax* ini. Pengawasan yang dilakukan adalah dengan melakukan *monitoring* secara rutin.
- 2) Waktu Evaluasi. Waktu evaluasi yang bisa dilakukan dalam mengevaluasi pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah setiap hari setelah proses pelayanan selesai dilakukan. Kegiatan evaluasi ini bisa mempertimbangkan kondisi yang terjadi di lapangan.
- 3) Hasil Evaluasi. Hasil evaluasi yang dihasilkan dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax* adalah bertambahnya kerjasama Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan wajib pajak yang lainnya sehingga dapat menyambungkan database dinas dengan wajib pajak untuk mengawasi pembayaran pajak yang disesuaikan dengan hasil omzet yang didapat.
- 4) Metode Evaluasi. Metode evaluasi yang dijalankan oleh dinas bisa menyesuaikan situasi dan kondisi yang terjadi, selain itu bisa juga dilakukan pengawasan secara terjadwal dan konsisten. Metode

evaluasi yang sudah dijalankan oleh pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah dengan melakukan pengecekan secara intens melalui komputerisasi dan inspeksi langsung.

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang:

a. Faktor Pendukung

Dari sisi internal organisasi, ada beberapa hal yang mendukung program tersebut yaitu ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dalam mengatasi masalah yang sifatnya operasional teknis. Selain itu, permindahan sistem pembayaran pajak yang semula manual menjadi online, yang menghasilkan kemudahan bagi masyarakat. Namun dari sisi eksternal organisasi, faktor pendukung eksternal organisasi didapat dari proses kerjasama yang dapat dijalin oleh pihak Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam menjalankan aplikasi *e-tax*, baik menjalin kerjasama dengan wajib pajak seperti restoran ataupun dengan pihak bank seperti bank-bank selain BRI dan Jatim.

b. Faktor Penghambat

Dari sisi internal organisasi, faktor penghambat internal organisasi dalam pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-*

tax adalah terjadinya permasalahan teknis seperti di bagian IT. Namun dari sisi eksternal organisasi, adalah tidak berhasilnya proses *lobbying* yang dilakukan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam menjalin kerjasama dengan wajib pajak untuk menerapkan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) melalui *e-tax*. Selain itu, faktor penghambat lainnya adalah kurangnya jalinan kerjasama Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan bank-bank yang dibutuhkan masyarakat. Serta terjadinya error dalam kondisi wajib pajak melakukan proses pembayaran pajak.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dibahas, maka peneliti berusaha memberikan masukan yang diharapkan dapat memberikan manfaat kepada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Masukan tersebut diantara lain:

1. Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu melakukan koordinasi dengan Bank yang dituju di Kota Malang dan pihak Restoran di Kota Malang agar pelaksanaan program *e-tax* dapat terselenggara dengan baik.
2. Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu melakukan perawatan secara intensif dan terjadwal kepada setiap peralatan yang digunakan dalam program *e-tax*.
3. Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang perlu melakukan pengawasan secara terus menerus untuk mengoptimalkan pelaksanaan program *e-tax*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal. 2012. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Admin. 27 Februari 2018. *BP2D Matangkan Rencana Sistem Online untuk Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan*. Melalui <http://suryamalang.tribunnews.com/2018/02/26/bp2d-matangkan-rencana-sistem-online-untuk-bea-perolehan-hak-atas-tanah-dan-bangunan?page=2>, diakses pada tanggal 15 Maret 2018.
- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung. Alfabeta.
- Agustino, Leo. 2012. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Aini, Nur. 20 April 2017. *Mafia Makelar Pajak Kota Malang Tilap Ratusan Juta Rupiah*. Melalui <http://www.republika.co.id/berita/nasional/hukum/17/04/19/oonzlr382-mafia-makelar-pajak-kota-malang-tilap-ratusan-juta-rupiah>, diakses pada tanggal 15 Maret 2018.
- Aini, Nurul. 22 November 2017. *Pendapatan Pajak Kota Surabaya Hampir 100 Persen dari Target, PBB Jadi Penyumbang Terbesar*. Melalui <http://jatim.tribunnews.com/2017/11/22/pendapatan-pajak-kota-surabaya-hampir-100-persen-dari-target-pbb-jadi-penyumbang-terbesar>, diakses pada tanggal 20 Maret 2018.
- Azzura, Siti Nur. 23 Februari 2016. *Layanan Buruk, Pengaduan Masalah Perpajakan Capai 196 Kasus*. Melalui <https://www.merdeka.com/uang/layanan-buruk-pengaduan-masalah-perpajakan-capai-196-kasus.html>, diakses pada tanggal 18 Februari 2018.
- Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. 2015. Laporan Inovasi Manajemen Perpajakan Daerah Kota Malang. Malang: Pemerintah Kota Malang.
- Christiyaningsih. 20 April 2017. *Mafia Makelar Pajak Kota Malang Tilap Ratusan Juta Rupiah*. Melalui <http://nasional.republika.co.id/berita/nasional/hukum/17/04/19/oonzlr382-mafia-makelar-pajak-kota-malang-tilap-ratusan-juta-rupiah>, diakses pada tanggal 19 Februari 2018.
- Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Malang. 16 Agustus 2017. *BP2D Kota Malang Optimis Target Pajak Tercapai*. Melalui <https://malangkota.go.id/2017/08/16/bp2d-kota-malang-optimis-target-pajak-tercapai/>, diakses pada tanggal 11 Juli 2018.

- Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Malang. 2018. Geografis. Melalui <https://malangkota.go.id/sekilas-malang/geografis/> diakses pada tanggal 17 April 2018.
- Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Malang. 2018. Makna Lambang. Melalui <https://malangkota.go.id/sekilas-malang/makna-lambang/> diakses pada tanggal 17 April 2018.
- Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Malang. 2018. Sejarah Malang. Melalui <https://malangkota.go.id/sekilas-malang/sejarah-malang/> diakses pada tanggal 17 April 2018.
- Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Malang. 2018. Visi dan Misi. Melalui <https://malangkota.go.id/sekilas-malang/visi-dan-misi/> diakses pada tanggal 17 April 2018.
- Firdaus, Lazuardi. 31 Mei 2017. Tak Mau Kena Denda, BP2D Imbau Wajib Pajak Segera Laporkan dan Bayar Tepat Waktu. Melalui <http://www.malangtimes.com/baca/18633/20170531/133915/tak-mau-kena-denda-bp2d-imbau-wajib-pajak-segera-lapor-dan-bayar-tepat-waktu/>, diakses pada tanggal 13 Mei 2018.
- Hamdi, Muchlis. 2014. *Kebijakan Publik: Proses, Analisis, dan Partisipasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hartoyo, Harry., Untung Supardi. 2010. *Membedah Pengelolaan Administrasi PBB dan BPHTB*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2004. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Aksara.
- Ismail, Nawawi. 2009. *Public Policy (Analisis, Strategi Advokasi Teori dan Praktek)*. Surabaya: PMN.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media
- Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- Laporan BP2D Kota Malang mengenai Program e-tax. 2013. Malang: Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.
- Laporan Kinerja Tahunan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.

- Liony, Amanda. 18 April 2017. *Transaksi Non Tunai Belum Banyak Dikenal Masyarakat, Ini Penyebabnya.* Melalui <http://kaltim.tribunnews.com/2017/04/18/transaksi-non-tunai-belum-banyak-dikenal-masyarakat-ini-penyebabnya>, diakses pada tanggal 8 Maret 2018.
- Mahiruni, Sri Kurnia. 24 Januari 2018. *Permudah Layanan, BP2D Kota Malang Terus Tawarkan e-Tax bagi Wajib Pajak.* Melalui <http://m.malangtimes.com/baca/24365/20180124/104909/permudah-layanan-bp2d-kota-malang-terus-tawarkan-etax-bagi-wajib-pajak-/>, diakses pada tanggal 3 April 2018.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA : Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi, UI-Press
- Mindarti, Lely Indah. 2007. *Revolusi Administrasi Publik*. Malang: Bayumedia.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nota Kesepahaman antara Bank Indonesia dan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tentang Koordinasi dalam rangka Meningkatkan Transaksi Non Tunai untuk Layanan Keuangan Pemerintah Nomor: BI.16/3/GBI/DKSP dan Nomor: MoU-3/M.EKON/08/2014.
- Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy*. Jakarta: Gramedia.
- Nugroho, Riant. 2011. *Public Policy Dinamika Kebijakan – Analisis Kebijakan – Manajemen Kebijakan*. Jakarta: PT. Elex Media.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 16 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standar Pelayanan.
- Peraturan Wali Kota Malang Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Perwali Nomor 20 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pembayaran, Penyetoran, Tempat Pembayaran, Angsuran dan Penundaan Pembayaran Pajak Daerah.

- Permana, Rizky Wahyu. 8 Maret 2017. Kini Bayar Pajak Daerah Cukup Via Transfer di Bank. Melalui <https://malang.merdeka.com/kabar-malang/kini-bayar-pajak-daerah-cukup-via-transfer-di-bank-170308m.html>, diakses pada tanggal 13 Mei 2018.
- Puspita, Yunita Dwi, dkk. 2017. *Analisis Efektivitas Pajak Daerah Atas Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang*. Malang: Universitas Islam Malang.
- Ratri, Nurlayla. 22 November 2017. *Tambah Inovasi, BP2D Kota Malang Inisiasi Gerakan Non-Tunai*. Melalui <http://www.malangtimes.com/baca/22666/20171122/134021/tambah-inovasi-bp2d-kota-malang-inisiasi-gerakan-nontunai-/>, diakses pada tanggal 18 Februari 2018.
- Salam, Dharma Setyawan. 2004. *Manajemen Pemerintah Indonesia*. Jakarta: Djambatan.
- Sari, Diana. 2013. *Konsep Dasar Perpajakan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sasangko, Darma. 23 November 2017. *Kota Malang Galakkan E-Money, Bayar Pajak Non-Tunai*. Melalui <http://www.andikafm.com/news/detail/17381/16/kota-malang-galakan-e-money-bayar-pajak-non-tunai>, diakses pada tanggal 8 Maret 2018.
- Siahaan, Marihot P. 2010. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia. 2004. *Landasan dan Pedoman Pokok Penyelenggaraan dan Pengembangan Sistem Administrasi Negara, Edisi ke-3*. Jakarta: LAN RI.
- Soemitro, Rochmat. 1992. *Pengantar Singkat Hukum Pajak*. Bandung: PT.Eresco.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. 2008. *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarelawati, Endang. 1 Desember 2017. *Internal-Eksternal BP2D Kota Malang Terapkan Transaksi Nontunai*. Melalui <https://jatim.antaranews.com/lihat/berita/244990/internal-eksternal-bp2d->

kota-malang-terapkan-transaksi-nontunai, diakses pada tanggal 8 Maret 2018.

Sunggono, Bambang. 1994. *Hukum dan Kebijaksanaan Publik*. Jakarta: Sinar Grafika.

Syafri, Wirman. 2012. *Studi tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Erlangga.

Ufie, Agustinus. 2013. *Kearifan Lokal (Local wisdom) Budaya Ain Ni Ain Masyarakat Kei sebagai Sumber Belajar Sejarah Lokal untuk Memperkokoh Kohesi Sosial Siswa*. Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007 Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan

Wahab, Solichin Abdul. 2005. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahab, Solichin Abdul. 2012. *Analisis kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Widodo, Joko. 2001. *Implementasi Kebijakan*. Bandung: Pustaka Pelajar.

Widodo, Setyardi. 2 Malang Pacu Penggunaan e-Tax ke Wajib Pajak. Melalui <http://finansial.bisnis.com/read/20150102/10/387489/malang-pacu-penggunaan-e-tax-ke-wajib-pajak>, diakses pada tanggal 13 Mei 2018.

Winarno, Budi. 2016. *Kebijakan Publik Era Globalisasi*. Jakarta: PT. Buku Seru.

LAMPIRAN 1. PEDOMAN WAWANCARA

| | |
|--|---|
| Fokus 1. Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | |
| 1 | Tahap Perencanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, terdiri dari: |
| a | Penetapan Tujuan |
| | Bapenda |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan apa saja yang dilakukan oleh bapenda? 2. Apakah Anda tau GNNT? Sejauh mana Anda mengetahui GNNT ini? 3. Apakah Anda menerapkan konsep gnnt ini? Jika iya, pelayanan apa yang menjalankan konsep ini? 4. Apakah bapenda menerapkan e-tax juga? 5. Bagaimana awal mula kemunculan e-tax ini? 6. Bagaimana tujuan awal pembentukan e-tax ini? 7. Apa saja rencana yang disiapkan pada saat itu dalam menerapkan e-tax? 8. Apakah ada pihak yang tidak setuju dengan dikeluarkannya e-tax ini? 9. Bagaimana perkembangan e-tax saat ini? Apakah sesuai dengan tujuan di awal? |
| | Data sekunder: <ol style="list-style-type: none"> 1) Profil bapenda 2) Tupoksi bapenda 3) Struktur organisasi bapenda 4) Jumlah pegawai di bapenda 5) Dokumentasi wawancara dengan pihak dinas 6) Dokumentasi e-tax (landasan suratnya seperti apa, aplikasinya seperti apa, alurnya bagaimana, siapa saja yang bertugas, apa saja tugasnya) |
| | Masyarakat |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah pelaksanaan pelayanan bapenda? 2. Bagaimana kepuasan masyarakat terhadap pelayanan bapenda? 3. Jika sudah puas, berapa persen kira-kira nilai pelayanan yang diberikan? 4. Jika belum puas, apakah saran Anda untuk pelayanan bapenda? Apa saja yang perlu diperbaiki? 5. Apakah Anda mengetahui pelayanan e-tax (pajak online)? Bagaimana menurut Anda tentang pelayanan tersebut? Apakah memudahkan Anda atau justru menyulitkan Anda? 6. Apakah Anda merasa e-tax ini diperlukan? Jelaskan sesuai pandangan Anda. 7. Apa saja kekurangan dari pelayanan e-tax? 8. Apa saja yang menjadi kelebihan tersendiri dari e-tax ini? 9. Apa harapan Anda kedepannya untuk pelayanan ini? |
| b | Pengorganisasian |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana misi awal penciptaan e-tax ini? 2. Bagaimana sistem koordinasi antar aparat? 3. Bagaimana sistem pengelolaan pelayanan yang diberikan? 4. Apakah pernah ada masalah dalam mengkoordinir aparat? Seperti apa gambarannya? |
| c | Sumber Daya Manusia |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kondisi SDM dalam pelayanan e-tax? 2. Bagaimana pembagian tugasnya? 3. Apa saja tugas yang mereka emban? 4. Apakah ada pelatihan mengenai e-tax ini? Jika iya, kapan saja dan bagaimana hasilnya? Apa yang diharapkan dengan diadakannya pelatihan ini? Jika tidak, bagaimana sistem pengawasan terhadap kinerja pelayanan e-tax ini? Apa saja yang dilakukan agar dapat menjalankan pelayanan yang prima? |
| d | Sumber Dana |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana sumber dana dari pelaksanaan e-tax ini? Berapa modalnya? Bersumber darimana saja? 2. Bagaimana pengalokasian dana e-tax ini? 3. Dibagian mana yang membutuhkan dana dari e-tax ini? 4. Bagaimana perencanaan awal mengenai dana e-tax? |
| e | Sarana Prasarana |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana sarana prasarana yang disiapkan untuk e-tax ini? |

| | |
|--|---|
| | 2. Apa saja fungsinya? |
| 2 | Tahap Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, terdiri dari: |
| a) | Jadwal Pelaksanaan |
| | 1. Kapan saja pelaksanaan pelayanan e-tax ini? |
| | 2. Bagaimana pembagian jadwalnya? |
| b) | Pelaksana Program |
| | 1. Siapa saja yang berhak menjadi pelaksana pelayanan e-tax ini? |
| c) | Biaya Pelaksanaan |
| | 1. Berapa biaya pelaksanaan yang dikeluarkan oleh masyarakat untuk pelayanan e-tax ini? |
| 3 | Tahap Evaluasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, terdiri dari: |
| a. | Hal-Hal yang dievaluasi |
| | 1. Apakah dinas melakukan evaluasi terhadap pelayanan e-tax ini? |
| | 2. Apa saja yang biasanya di evaluasi? |
| b. | Waktu Evaluasi |
| | 1. Kapan saja evaluasi itu dilakukan oleh dinas? |
| c. | Hasil Evaluasi |
| | 1. Bagaimana hasil dari evaluasi tersebut? |
| | 2. Apakah evaluasi langsung diterapkan? |
| | 3. Apakah evaluasi memunculkan perubahan? |
| d. | Metode Evaluasi |
| | 1. Bagaimana metode evaluasi yang biasanya dilakukan? |
| | 2. Bagaimana cara mengevaluasi pelayanan ini? |
| Fokus 2. | |
| Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang | |
| 1 | Faktor Pendukung |
| a) | Internal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang |
| | 1. Apa saja kondisi internal dinas yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan gerakan ini? |
| | 2. Bagaimana gambarannya? |
| b) | Eksternal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang |
| | 1. Apa saja kondisi eksternal dinas yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan gerakan ini? |
| | 2. Bagaimana gambarannya? |
| 2 | Faktor Penghambat |
| a. | Internal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang |
| | 1. Apa saja kondisi internal dinas yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan gerakan ini? |
| | 2. Bagaimana gambarannya? |
| | 3. Bagaimana solusi yang diberikan dalam mengatasi hambatan tersebut? |
| b. | Eksternal Pelaksanaan Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) di Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang |
| | 1. Apa saja kondisi eksternal dinas yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan gerakan ini? |
| | 2. Bagaimana gambarannya? |
| | 3. Bagaimana solusi yang diberikan dalam mengatasi hambatan tersebut? |

LAMPIRAN 2. DOKUMENTASI PENULIS





KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

<http://fia.ub.ac.id>

E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 4276 /UN10.F03.11.11/PN/2018

Lampiran : -

Hal : Riset/Survey

Kepada : Yth. Kepala Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang
Jalan Mayjen Sungkono Perkantoran Terpadu Gedung B Lantai 1
Kota Malang

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Rizal Kurniawan Pambudi

Alamat : Jalan Bunga Kumis Kucing No.29 RT 004 RW 002
Kelurahan Jatimulyo Kecamatan Lowokwaru Malang

NIM : 145030101111052

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan
Pembayaran Pajak (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah di Kota
Malang)

Lamanya : 2 (dua) bulan

Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 4 April 2018

a.n. Dekan

Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik



Dr. Irena Mindarti, M.Si

NIP. 19690524 200212 2 002



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254
M A L A N G

Kode Pos 65125

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR : 072/129.04.P/35.73.406/2018

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang serta menunjuk surat Kaprodi Adm. Publik FIA Univ. Brawijaya Malang No. 4276/UN10.F03.11.11/PN/2018 tgl. 4 april 2018 perihal : Riset/Survey, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini :

- a. Nama : RIZAL KURNIAWAN PAMBUDI. (peserta : - orang terlampir).
- b. Nomor Identitas : 145030101111052.
- c. Judul Penelitian : Implementasi Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) dalam Pelayanan Pembayaran Pajak (Studi pada Badan Pelayanan Pajak Daerah di Kota Malang).

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk melaksanakan penelitian skripsi yang berlokasi di:
- Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
- b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada Lokasi tersebut di atas;
- c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal *ditetapkan s/d 9 Juni 2018*.

Malang, 5 April 2018
An. KEPALA BAKESBANGPOL
KOTA MALANG
Sekretaris,

HURU MULYONO, SIP., MT.
Pembina
NIP. 19720420 199201 1 001

Tembusan :
Yth. Sdr. - Kaprodi Adm. Publik FIA Univ.
Brawijaya Malang;
Yang bersangkutan.

NB : Yang bersangkutan wajib melaporkan hasil penelitian dan sejenisnya kepada Bakesbangpol Kota Malang.

NOTA KESEPAHAMAN
ANTARA
BANK INDONESIA
DAN
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN

TENTANG KOORDINASI DALAM RANGKA MENINGKATKAN
TRANSAKSI NON TUNAI UNTUK LAYANAN KEUANGAN PEMERINTAH

Nomor : BI.16/3/GBI/DKSP

Nomor : MoU-3/M.EKON/08/2014

Pada hari ini, Kamis tanggal 14 bulan Agustus Tahun Dua Ribu Empat Belas, bertempat di Jakarta, yang bertanda tangan dibawah ini:

1. AGUS D.W
MARTOWARDOJO

Gubernur Bank Indonesia, yang diangkat dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 45/P Tahun 2013 tanggal 13 April 2013, berkedudukan di Jalan M.H. Thamrin Nomor 2 Jakarta Pusat, dalam hal ini bertindak dalam jabatannya tersebut selaku Pemimpin Dewan Gubernur Bank Indonesia, dan dengan demikian mewakili Bank Indonesia berdasarkan Pasal 39 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2009 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia Menjadi Undang-Undang selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**.

2. CHAIRUL...

2. CHAIRUL TANJUNG Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, yang diangkat dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 41/P Tahun 2014 tanggal 16 Mei 2014, berkedudukan di Jalan Lapangan Banteng Timur Nomor 2 - 4 Jakarta Pusat, oleh karenanya berwenang melakukan perbuatan hukum untuk dan atas nama Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian yang selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** selanjutnya secara bersama-sama disebut **PARA PIHAK**, terlebih dahulu menerangkan hal-hal sebagai berikut:

1. bahwa Bank Indonesia merupakan lembaga yang mempunyai tugas menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, dan mengatur perbankan terkait *macroprudential*;
2. bahwa Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyinkronkan dan mengoordinasikan perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang perekonomian;

Dengan tetap memperhatikan kedudukan, tugas dan fungsi masing-masing, **PARA PIHAK** dengan ini sepakat untuk membuat, menandatangani dan melaksanakan Nota Kesepahaman tentang Koordinasi Dalam Rangka Meningkatkan Transaksi Non Tunai Untuk Layanan Keuangan Pemerintah, dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

Pasal 1 Maksud dan Tujuan

- (1) Maksud dari Nota Kesepahaman ini adalah sebagai dasar bagi **PARA PIHAK** dalam berkoordinasi untuk menyusun kebijakan dan implementasi transaksi non tunai untuk layanan keuangan yang dilakukan oleh:
 - a. Pemerintah kepada masyarakat; dan/atau
 - b. masyarakat kepada Pemerintah.

(2) Tujuan...

- (2) Tujuan dari Nota Kesepahaman ini adalah untuk menjalin kerjasama dan komunikasi bagi **PARA PIHAK** secara terpadu untuk terlaksananya transaksi non tunai untuk layanan keuangan, dalam rangka:
- a. meningkatkan efisiensi perekonomian nasional;
 - b. meningkatkan kerjasama dalam mengakomodasi berbagai bentuk kebutuhan transaksi keuangan oleh masyarakat dan pelaku bisnis yang lebih aman dan efisien; dan
 - c. meningkatkan peran masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan yang menggunakan instrumen non tunai (*Less Cash Society*) yang sekaligus memperluas akses layanan keuangan kepada masyarakat;

Pasal 2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup Nota Kesepahaman ini meliputi:

1. koordinasi dalam mendukung Gerakan Nasional Non Tunai untuk mewujudkan *Less Cash Society* sekaligus memperluas akses layanan keuangan kepada masyarakat serta edukasi; dan
2. koordinasi dalam rangka optimalisasi penggunaan sarana transaksi non tunai untuk layanan keuangan Pemerintah.

Pasal 3 Tugas-tugas **PARA PIHAK**

- (1) **PIHAK PERTAMA** memiliki tugas :
- a. menetapkan kebijakan dan regulasi terkait transaksi non tunai;
 - b. mengoordinasikan kegiatan dalam rangka Gerakan Nasional Non Tunai dan edukasi keuangan untuk perluasan akses keuangan; dan
 - c. memfasilitasi implementasi layanan keuangan secara non tunai yang dilakukan oleh seluruh kementerian dan lembaga yang berada di bawah koordinasi **PIHAK KEDUA**.

(2) **PIHAK...**

(2) **PIHAK KEDUA** memiliki tugas:

- a. mengoordinasikan implementasi kebijakan layanan keuangan Pemerintah secara non tunai di seluruh kementerian dan lembaga yang berada di bawah koordinasi **PIHAK KEDUA**; dan
- b. mendukung kegiatan dalam rangka Gerakan Nasional Non Tunai dan edukasi keuangan untuk perluasan akses keuangan yang dilaksanakan oleh **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 4 Pembiayaan

Segala biaya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan Nota Kesepahaman ini dibebankan kepada anggaran **PARA PIHAK**.

Pasal 5 Pelaksanaan

Dalam hal diperlukan, teknis dan detil pelaksanaan dari Nota Kesepahaman ini dapat dituangkan dalam Pedoman Kerja/Perjanjian Kerjasama yang disusun dan disepakati oleh para Pejabat yang ditunjuk oleh **PARA PIHAK**.

Pasal 6 Penyelesaian Perselisihan

Apabila dikemudian hari terjadi perselisihan dalam pelaksanaan Nota Kesepahaman ini, **PARA PIHAK** sepakat untuk menyelesaikannya dengan cara musyawarah dan mufakat

Pasal 7 Perubahan

- (1) Nota Kesepahaman ini dapat diubah berdasarkan persetujuan **PARA PIHAK**.
- (2) Perubahan dan/atau hal-hal yang belum diatur dalam Nota Kesepahaman ini diatur dalam bentuk addendum yang disepakati oleh **PARA PIHAK** dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Nota Kesepahaman ini.

Pasal...

Pasal 8 Jangka Waktu

- (1) Nota Kesepahaman ini mulai berlaku sejak ditandatangani untuk jangka waktu 3 (tiga) tahun sejak tanggal penandatanganan.
- (2) Apabila salah satu pihak bermaksud untuk mengakhiri Nota Kesepahaman ini sebelum jangka waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berakhir, maka pihak tersebut harus menyampaikan terlebih dahulu pemberitahuan secara tertulis untuk memperoleh persetujuan dari pihak lainnya paling lambat 1 (satu) bulan sebelum rencana pengakhiran.

Pasal 9 Korespondensi

Pemberitahuan dan/atau pertukaran informasi sebagai pelaksanaan Nota Kesepahaman ini disampaikan secara tertulis, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pemberitahuan dan/atau pertukaran informasi kepada **PIHAK PERTAMA** ditujukan kepada:
 GUBERNUR BANK INDONESIA
 Cq. DEPUTI GUBERNUR BANK INDONESIA
 Cc. DIREKTUR EKSEKUTIF DEPARTEMEN KEBIJAKAN DAN
 PENGAWASAN SISTEM PEMBAYARAN
 BANK INDONESIA
 JALAN MH. THAMRIN NO. 2
 JAKARTA 10350
 TELEPON : 021 - 29818765
 FAXIMILI : 021 – 3501926
- b. Pemberitahuan dan/atau pertukaran informasi kepada **PIHAK KEDUA** ditujukan kepada:
 MENTERI KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN
 Cq. DEPUTI BIDANG KOORDINASI FISKAL DAN MONETER
 Cc. ASISTEN DEPUTI PASAR MODAL DAN LEMBAGA KEUANGAN
 KEMENTERIAN KOODINATOR BIDANG PEREKONOMIAN
 JALAN LAPANGAN BANTENG TIMUR NO. 2-4
 JAKARTA 10710
 TELEPON : 021- 3521843
 FAXIMILI : 021- 3521836

Pasal...

Pasal 10
Penutup

Nota Kesepahaman ini dibuat dan ditandatangani oleh **PARA PIHAK** pada hari dan tanggal sebagaimana tersebut di atas dan dibuat dalam rangkap 2 (dua) di atas kertas bermeterai cukup dan mempunyai kekuatan hukum yang sama untuk masing-masing pihak.

PIHAK KEDUA,

PIHAK PERTAMA,

CHAIRUL TANJUNG

AGUS D.W. MARTOWARDOJO

